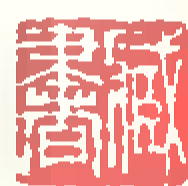
鬼谷子全集



[战国] 鬼谷子 原著 东方慧子 编注

线装书局

（三）

责任编辑：于建平



定价：198.00元（全四册）

鬼谷子全集

［战国］鬼谷子 原著 东方慧子 乔柏梁 崔卓 编著

第三册

线装书局





目　录

《鬼谷子》的千古智慧（前言）…………………… 编者 1

（第一册）

第一章　捭阖第一 ………… 1
鬼谷智囊 ………… 5
一、重整河山的少康 ………… 5
二、从奴隶到宰相的伊尹 ………… 7
三、求贤若渴的武丁 ………… 10
四、隐忍仇恨的周文王 ………… 12
五、懂得把握时机的姬发 ………… 13
六、大器晚成的姜子牙 ………… 14
七、不食周粟的伯夷 ………… 17
八、励精图治的周公旦 ………… 19
九、厉王虐民 ………… 20
一〇、不计旧恶的齐桓公 ………… 22
一一、管仲的用人之道 ………… 23
一二、喂牛的宁戚 ………… 25
一三、不辱使命的齐相晏婴 ………… 27
一四、二桃杀三杰 ………… 30
一五、懂得选择的赵衰 ………… 31
一六、弑君的赵盾 ………… 32
一七、赵氏孤儿 ………… 34
一八、三家分晋 ………… 35
一九、孙膑复仇 ………… 37
二〇、多行不义必自毙 ………… 44
二一、柳下季的诚实 ………… 46
二二、流亡的公子重耳 ………… 48
二三、用小恩惠赢得人心的秦穆公 ………… 51
二四、用羊皮赎回来的谋臣百里奚 ………… 53
二五、自作聪明的宋襄公 ………… 55
二六、一鸣惊人的楚庄王 ………… 58
二七、要离刺庆忌 ………… 60
二八、燕王的胸怀 ………… 61
二九、拒绝救济的列子 ………… 63
三〇、负荆请罪的廉颇 ………… 63
三一、纸上谈兵的赵括 ………… 66
三二、克己复礼的孔丘 ………… 68
三三、吕不韦与嬴政的阴阳捭阖之道 ………… 70
三四、报仇雪恨的伍子胥 ………… 73
三五、蠢蠢欲动的白公胜 ………… 79
三六、影响千年的军事家孙武 ………… 79
三七、功成身退的范蠡 ………… 84
第二章　反应第二 ………… 86
鬼谷智囊 ………… 89
一、承认自己丑的邹忌 ………… 89
二、刘秀烧信收人心 ………… 92
三、“大树将军”冯异 ………… 94
四、曹操三请荀彧 ………… 96
五、机智过河的陈平 ………… 98
六、总有绝招的田叔 ………… 100
七、张良巧计解危难 ………… 102
八、向百姓承认错误的

汉武帝 …… 105
九、和齐高帝比赛书法 …… 108
一〇、会看人的子恭 …… 110
一一、因言害身的父子 …… 111
一二、东魏和西魏的战争 …… 114
一三、古弼直谏太武帝 …… 117
一四、后赵皇帝与羯字 …… 118
一五、冯道之“道” …… 120
一六、李元霸出兵的理由 …… 123
一七、陈子昂摔胡琴 …… 126
一八、李光弼斗智收二将 …… 127
一九、温良的长孙皇后 …… 130
二〇、失宠的武媚娘 …… 133
二一、酷吏的下场 …… 136
二二、大展才能的上官婉儿 …… 138
二三、顺宗下棋受意 …… 141
二四、赵匡胤的绝妙大计 …… 143
二五、吕夷简的远见 …… 146
二六、李允则修城的背后 …… 148
二七、自己要官做的郭资 …… 151
二八、至死不脱袈裟的道衍 …… 154
二九、孔镛智服峒人 …… 156
三〇、曾国藩的发迹史 …… 158
三一、曾国藩与左宗棠 …… 160
三二、灵活的知县袁子才 …… 162

第三章　内揵第三 …… 164

鬼谷智囊 …… 166

一、不甘心做小吏的李斯 …… 166
二、指鹿为马的赵高 …… 167
三、建议未被采纳的范增 …… 169
四、赏罚有异的刘邦 …… 170
五、忍受屈辱的韩信 …… 172
六、陆贾的下马威 …… 181
七、不知进退的晁错 …… 182
八、忧郁而死的贾谊 …… 185
九、借刀杀人的袁盎 …… 186
一〇、为自己申辩的邹阳 …… 189
一一、元景安的保命之法 …… 191
一二、无辜被害的君子张华 …… 192
一三、谢方明的不凡之举 …… 194
一四、为人鄙陋的王戎 …… 195
一五、拥兵自立的李玄盛 …… 196
一六、不识小人的魏其侯 …… 198
一七、迷惑世人的王衍 …… 200
一八、至死方悟的刘文静 …… 201
一九、杨愔的杀身之祸 …… 203
二〇、媚上专横的高肇 …… 204
二一、徐爰的保身术 …… 206
二二、转祸为福的施文庆 …… 207
二三、祸及自身的京房 …… 209
二四、石显“围魏救赵”固权位 …… 210
二五、壮烈而死的李固 …… 212
二六、善变的臧质 …… 214
二七、上官安的谋略 …… 215
二八、高明的刘秀 …… 217
二九、中计而死的萧望之 …… 218
三〇、杨震的诤言 …… 220
三一、孔融的检举 …… 221
三二、被迫辞官的郅恽 …… 223
三三、工于谄媚的祖珽 …… 224

（第二册）

三四、善于伪装的王莽 …… 227
三五、张汤的漏洞 …… 228
三六、主动让位的刘强 …… 230
三七、华愿儿的攻击 …… 231
三八、拒不应召的谢安 …… 233
三九、王导的识人术 …… 234

四〇、重情重义的鲍永 ………… 236
四一、清洁如水的钟离意 ……… 238
四二、脱俗的阮籍 ……………… 239
四三、顺水推舟的冯唐 ………… 241
四四、聪明反被聪明误
的杨修 ……………………… 242
四五、杨暨的主意 ……………… 244
第四章 抵巇第四 ……………… 247
鬼谷智囊 ……………………………… 249
一、死在南巡路上的周昭王 …… 249
二、因小失大的虞国公 ………… 251
三、英明一世，糊涂一时的
齐桓公 ………………………… 254
四、曹沫劫盟 …………………… 256
五、被遗忘了的介子推 ………… 258
六、孔子的勇敢和智慧 ………… 260
七、有容人之量的赵简子 ……… 263
八、不以美玉为宝的子罕 ……… 264
九、从琴声中听出亡国之音
的师旷 ………………………… 265
一〇、好鹤的卫懿公 …………… 268
一一、内举不避亲，外举不避仇
的祁奚 ………………………… 270
一二、能够识人的叔向 ………… 271
一三、敢于承担的宋景公 ……… 273
一四、亡国的齐湣王 …………… 275
一五、商鞅之死 ………………… 279
一六、楚王巧取蔡、息两国 …… 281
一七、卫国的形象大使伯玉 …… 284
一八、夏屋之宝 ………………… 285
一九、秦王立帝 ………………… 288
二〇、先灭陈再复陈 …………… 290
二一、智伯巧攻仇繇国 ………… 293
二二、临阵醉酒的将军子反 …… 294
二三、子产在郑国为相 ………… 297
二四、宓子贱治理亶父 ………… 299
二五、善辩的惠盎 ……………… 300
二六、五种亡国的先兆 ………… 301
二七、崔杼弑国君 ……………… 302
二八、知人善论的史起 ………… 305
二九、由斗鸡引起的变乱 ……… 306
三〇、荒淫无道的卫庄公 ……… 307
三一、善察的鲁国大夫郈成 …… 309
三二、邓析之死 ………………… 311
三三、善于雄辩的公孙龙 ……… 313
三四、惠子的辩才 ……………… 314
三五、谋逆的权臣庆封 ………… 316
三六、楚文王纳谏责己 ………… 319
三七、谀谏的翟黄 ……………… 320
三八、荒嬉被逐 ………………… 321
第五章 探意篇·飞钳第五 …… 325
鬼谷智囊 ……………………………… 327
一、果敢的穰苴 ………………… 327
二、巧设毒计害美人 …………… 329
三、碰壁的宋义 ………………… 331
四、倒戈的章邯 ………………… 333
五、违心的刘邦 ………………… 336
六、朱博的文韬武略 …………… 338
七、娄敬的智谋 ………………… 339
八、贾南风的演技 ……………… 341
九、巧解嫌隙的翟方进 ………… 345
一〇、灌婴的屈从 ……………… 347
一一、舍命报恩的杨业 ………… 349
一二、主父偃的得与失 ………… 350
一三、汉高祖与“汉初三杰” … 352
一四、巧制贼人的韩褒 ………… 355
一五、杜重威的恶行 …………… 357
一六、不甘心的孝静帝 ………… 359
一七、自毁性命的梁士彦 ……… 362
一八、李崇的安民术 …………… 364
一九、祖珽“丈夫一生不负
身” …………………………… 366
二〇、司马懿装病迷曹爽 ……… 368
二一、颜真卿被贬平原成

英雄……………………… 371
二二、玄武门制胜……………… 374
二三、临终之计保家人命……… 377
二四、安禄山的小人嘴脸……… 379
二五、抓住为你说话的男人…… 381
二六、不抗争的盛度…………… 382
二七、挣脱牢笼的赵构………… 385
二八、赵葵大义稳军心………… 387
二九、完颜雍的上策…………… 388
三〇、只身斗敌的况钟………… 391
三一、徐阶曲意事严嵩………… 394
三二、袁崇焕蒙冤……………… 398
第六章　忤合第六 ……… 402
鬼谷智囊……………………… 404
一、“合纵”之祖——苏秦……… 404
二、连横之父——张仪………… 406
三、荆轲刺秦王………………… 408
四、忧愤而死的屈原…………… 410
五、守信的季札………………… 411
六、讲义气的专诸……………… 412
七、不守信用的齐襄王………… 414
八、卫国的州吁之乱…………… 416
九、宋华父督弑君……………… 417
一〇、郑宋相争………………… 418
一一、曲沃并晋………………… 421
一二、楚武王伐随……………… 422
一三、卫宣姜之乱……………… 424
一四、郑国的衰落……………… 425
一五、郑厉公复位……………… 426
一六、鲁庆父之难……………… 428
一七、烛之武退秦师…………… 429
一八、臼季荐冀缺……………… 430
一九、弑父的商臣……………… 431
二〇、秦穆公的用人原则……… 433
二一、不爱江山爱美人
　　的穆伯……………………… 434
二二、楚穆王向北发展
　　的战略……………………… 436
二三、秦晋河曲之战…………… 437
二四、弑君篡位的齐懿公……… 438
二五、宋昭公被弑……………… 441
二六、襄仲杀嫡立庶…………… 442
二七、公子归生弑君…………… 443
二八、楚灭若敖氏……………… 444
二九、楚庄王围郑……………… 445
三〇、晋楚邲之战……………… 447
三一、楚庄王称霸……………… 454
三二、狄人的衰亡……………… 456
三三、晋郤克请伐齐…………… 457
三四、齐晋鞌之战……………… 459

（第三册）

三五、假公济私的申公巫臣…… 465
三六、楚国释放知罃…………… 466
三七、申公巫臣的报复………… 467
三八、不忘故乡的钟仪………… 468
三九、人无远虑，必有近忧…… 469
四〇、晋楚两国的和平使者
　　华元……………………… 470
四一、狠心肠的吴起…………… 472
第七章　揣篇第七 ……… 476
鬼谷智囊……………………… 478
一、子产的施政方针…………… 478
二、宁失城不失信的晋文公…… 480
三、颜周的高论………………… 481
四、孟尝君的情谊……………… 483
五、乐毅的说明………………… 484

六、郦食其的劝谏 ………………… 486
七、谨遵成规的曹参 ……………… 487
八、不唱高调的张释之 …………… 489
九、丙吉的大义 ………………… 491
一〇、不偏听偏信的赵充国 …… 493
一一、扶危济困的第五伦 ……… 494
一二、随心所欲的王莽 ………… 496
一三、史弼的操守 ……………… 497
一四、吴佑的善行 ……………… 499
一五、与众不同的申屠蟠 ……… 500
一六、包咸的气度 ……………… 502
一七、自请有罪的皇甫规 ……… 503
一八、廉范的大名 ……………… 505
一九、高瞻远瞩的刘备 ………… 506
二〇、抱憾而死的诸葛亮 ……… 508
二一、杨骏的愚蠢 ……………… 509
二二、萧绎的败亡 ……………… 511
二三、惩治豪强的王猛 ………… 512
二四、屠杀百官的尔朱荣 ……… 514
二五、王鉷的窝里反 …………… 515
二六、安禄山的发迹 …………… 517
二七、史思明之死 ……………… 518
二八、被愚弄的唐玄宗 ………… 520
二九、长孙无忌的推让 ………… 521
三〇、薛涛的哀怨 ……………… 523
三一、王师范的灭门之祸 ……… 525
三二、狡诈的田悦 ……………… 527
三三、崇道迷教的宋徽宗 ……… 529
三四、寇准的悔恨 ……………… 531
三五、蔡京复官的秘密 ………… 532
三六、晏殊的升官秘诀 ………… 534
三七、刘豫的报复 ……………… 535
三八、忍痛割爱的陆游 ………… 536
三九、嗜财贪利的忽必烈 ……… 539
四〇、“善解人意”的哈麻 …… 540
四一、遭人污陷的李贤 ………… 542
四二、亡国的朱友贞 …………… 543
四三、凶残的刘瑾 ……………… 545
四四、杨爵的困境 ……………… 546
四五、阮大铖的蜕变 …………… 548
四六、清世祖的自责 …………… 549
四七、和珅的奸计 ……………… 551
第八章　摩篇第八 ……………… 553
鬼谷智囊 ……………………… 555
一、魏绛的上上之策 …………… 555
二、问计于管仲的齐桓公 ……… 557
三、气消恨止的晋悼公 ………… 558
四、苏秦的激将法 ……………… 560
五、蔡泽的傲慢 ………………… 562
六、闭门不出的张良 …………… 563
七、让出尊位的陈平 …………… 565
八、遭受冷遇的申屠嘉 ………… 567
九、人人敬仰的陈实 …………… 568
一〇、马融的改弦更张 ………… 570
一一、桓荣的谦逊 ……………… 571
一二、世人感念的李燮 ………… 573
一三、孙权的卑躬 ……………… 575
一四、看透时势的萧道成 ……… 576
一五、清廉忠正的虞愿 ………… 578
一六、变更人性的刘彧 ………… 579
一七、掩饰本性的高洋 ………… 581
一八、疯狂的宗爱 ……………… 582
一九、不问政务的李元忠 ……… 584
二〇、作茧自缚的李欣 ………… 585
二一、以史为鉴的唐太宗 ……… 586
二二、早作安排的章仇兼琼 …… 588
二三、李适之的恐惧 …………… 589
二四、张说的慷慨 ……………… 591
二五、如履薄冰的李宪 ………… 592
二六、不动声色的赵德昭 ……… 594
二七、老谋深算的吕夷简 ……… 595
二八、王曾的密奏 ……………… 597
二九、耶律大石的自制 ………… 599
三〇、除弊去害的萧陶隗 ……… 600
三一、愚弄天下的贾似道 ……… 601

三二、辞官归居的石琚…………603
三三、完颜亮的本来面目………604
三四、桑哥的野心………………606
三五、阿合马的反常之举………607
三六、心胸狭窄的陈友谅………609
三七、缓称王的朱元璋…………610
三八、狡诈的纪纲………………611
三九、假作疯癫的唐寅…………613
四〇、直言获罪的杨最…………615
四一、以退为进的温体仁………616
四二、看破红尘的康海…………618
四三、沈鲤的“诅咒” ………619
四四、李三才的愤怨……………621
四五、努尔哈赤的谋术…………623
四六、李莲英的心机……………624
第九章　权篇第九 ……………627
鬼谷智囊 ……………………630
一、晏婴的勇气…………………630
二、李悝的一笔细账……………632
三、颜率护九鼎…………………633
四、鲁仲连不帝秦………………634
五、窃符救赵……………………637
六、赵王对楼缓的信任…………641
七、为自己埋下祸根的春申君 … 643
八、唐睢不辱使命………………646
九、少谋的王陵…………………648
一〇、拒谏的赵太后……………649
一一、知错就改的公孙弘………651
一二、免死的龚遂………………652
一三、屈死的王章………………654
一四、有胆有识的刘平…………656
一五、朱晖的驳议………………657
一六、自取祸殃的苻坚…………658
一七、刘义隆的教诲……………660
一八、面对死亡的高允…………662
一九、李积的深意………………663
二〇、备受信任的虞世南………665
二一、王维的苦衷………………666
二二、失察的韩愈………………668
二三、唐代宗的手腕……………669
二四、奸诈过人的李林甫………671
二五、褚遂良的解答……………672
二六、善断的裴度………………674
二七、刘曼的轻信………………675
二八、徐铉的聪明………………677
二九、令人叹服的范质…………679
三〇、据实相告的鲁宗道………680
三一、司马光的预见……………681
三二、吕端的提醒………………682
三三、引而不发的安端…………684
三四、扭转局面的述律平………686
三五、被罢官的朱熹……………687
三六、独撑危局的朱胜非………688
三七、忠心为国的赵普…………690
三八、兀术的醒悟………………692
三九、胡惟庸的诡计……………694
四〇、自律的徐达………………695
四一、见微知著的范文程………697
四二、王守仁的让功术…………698
四三、叶向高的隐退……………700
四四、性情大变的邹元标………701
四五、决不屈服的于谦…………703
四六、屡受挫辱的韦昌辉………704

（第四册）

第十章　谋篇第十 ……………707
鬼谷智囊 ……………………710
一、赵累的妙计…………………710
二、东周和西周的窝里斗………713

三、两面讨好的苏秦 …………… 714
四、郑朝智取祭地 ……………… 715
五、左右逢源的生存之道 ……… 716
六、冯且巧除叛徒 ……………… 717
七、韩庆一举多得的妙计 ……… 718
八、游腾使楚 …………………… 719
九、苏代退楚 …………………… 720
一〇、见好就收 ………………… 721
一一、周之良剑 ………………… 722
一二、綦毋恢巧取温囿 ………… 724
一三、张仪暗算樗里疾 ………… 725
一四、未雨绸缪 ………………… 725
一五、六百里变成六里 ………… 727
一六、坐山观虎斗 ……………… 729
一七、冯章出计示弱 …………… 730
一八、苏代巧留甘茂 …………… 730
一九、苏代妙计保齐 …………… 731
二〇、自我推荐的范雎 ………… 732
二一、范雎死里逃生的妙语 …… 739
二二、秦王见顿弱 ……………… 740
二三、巧舌如簧的黄歇 ………… 741
二四、神童甘罗 ………………… 743
二五、李牧之死 ………………… 745
二六、糊涂一时的韩非 ………… 747
二七、保住封地 ………………… 748
二八、齐貌辨巧解芥蒂 ………… 749
二九、从中渔利的齐威王 ……… 751
三〇、一举两得 ………………… 751
三一、趋利避害说合纵 ………… 752
三二、苏秦巧舌说合纵 ………… 754
三三、张仪巧舌说齐王 ………… 755
三四、张仪巧解危难 …………… 756
三五、苏秦的连环计 …………… 757
三六、冯驩的故事 ……………… 760
三七、公孙弘护主 ……………… 762
三八、颜斶谏宣王 ……………… 763
三九、王斗智谏齐宣王 ………… 765
四〇、苏秦纵横捭阖话权谋 …… 766
四一、少年英雄王孙贾 ………… 771
四二、穿珠人的妙计 …………… 772
四三、左右摇摆的楚王 ………… 773
四四、智谋与时机 ……………… 775
四五、靳尚救张仪 ……………… 776
四六、三计同施保楚地 ………… 777
四七、更羸射雁 ………………… 779
第十一章　决篇第十一 ……… 781
鬼谷智囊 ……………………… 782
一、收放自如的张孟谈 ………… 782
二、豫让报主 …………………… 784
三、苏秦三见李兑 ……………… 786
四、引火烧身的赵王 …………… 787
五、张仪说动赵王 ……………… 789
六、安平君与马服君论用兵 …… 790
七、秦国与赵国讨价还价 ……… 791
八、纵横家的浑水摸鱼之计 …… 794
九、苏秦用宋国作诱饵游说李兑 ……………………… 795
一〇、范座自救 ………………… 796
一一、赵国得不偿失的高招 …… 797
一二、买马何必要内行 ………… 798
一三、谅毅为赵国打圆场 ……… 799
一四、苏代为信安君开脱 ……… 801
一五、一城未得反输五城 ……… 802
一六、芒卯说秦王 ……………… 803
一七、须贾巧舌解重围 ………… 804
一八、昭忌巧化危难 …………… 806
一九、隔岸观火的秦国 ………… 806
二〇、我提心你吊胆 …………… 808
二一、聂政刺韩傀 ……………… 808
二二、不要错怪了齐国 ………… 810
二三、努力与强者做朋友 ……… 811
二四、邻居就是盾牌 …………… 813
二五、齐国向燕国承认错误 …… 814
二六、苏秦入齐当间谍 ………… 815
二七、忠信的另一面 …………… 816

二八、软硬兼施说燕王 ………… 817
二九、子之之乱 ……………… 819
三〇、广招贤士的燕昭王 ……… 820
三一、利用强者的威势 ………… 821
三二、说服燕王真不易 ………… 823
三三、巧舌如簧说燕王 ………… 825
三四、"毁"人不倦 ……………… 826
三五、披肝沥胆的乐毅 ………… 827
三六、釜底抽薪 ……………… 829
三七、燕王也有苦衷 ………… 830
三八、使者不是白吃饭的 ……… 832
三九、墨子见楚王 …………… 832
四〇、贤人退兵 ……………… 834
四一、两面讨好的胡衍 ………… 834
四二、先下手为强 …………… 835
四三、聪明过了头 …………… 837
四四、一举三得 ……………… 838
四五、忠贞的白起 …………… 839
第十二章　符言第十二 ……… 843
鬼谷智囊 ……………………… 846
一、吕相绝秦 ………………… 846
二、晋楚鄢陵之战 …………… 849
三、鲁国驱逐叔孙侨如 ……… 853
四、彭城争夺战 ……………… 858
五、魏绛善用刑 ……………… 859
六、魏绛谏和戎 ……………… 860
七、楚令尹侵陈 ……………… 862
八、晋楚争郑 ………………… 863
九、晋灭偪阳 ………………… 868
一〇、盗杀郑大夫 …………… 869
一一、吴乘楚丧 ……………… 873
一二、范宣子数落姜戎氏 ……… 874
一三、迁延之役 ……………… 875
一四、齐晋平阴之役 ………… 877
一五、臧孙纥论止盗 ………… 880
一六、晋国栾氏之乱 ………… 881
一七、福祸相依的公弥 ………… 885
一八、宋太子痤冤死 ………… 886
一九、卫献公复位 …………… 887
二〇、蔡声子复伍举 ………… 890
二一、大夫会于虢 …………… 892
二二、子皙、子南争妻 ……… 894
二三、公子围篡弑 …………… 895
二四、秦后子适晋 …………… 896
二五、齐晏婴使晋 …………… 898
二六、齐景公更晏子宅 ……… 899
二七、楚灵王大会于申 ……… 901
二八、竖牛乱叔孙氏 ………… 904
二九、楚灵王欲辱晋 ………… 907
三〇、屠蒯酌酒进谏 ………… 908
三一、齐国四姓之乱 ………… 909
三二、楚灵王灭蔡 …………… 911
三三、楚子革谏灵王 ………… 913
三四、楚灵王作恶自毙 ……… 914
三五、公子弃疾诈位 ………… 917
三六、叔向不隐于亲 ………… 918
三七、卫齐豹之乱 …………… 919
三八、宋国华氏之乱 ………… 921
三九、叔孙得罪于晋 ………… 925
四〇、吴楚争州来 …………… 926
四一、楚国令尹杀费无极 ……… 928
四二、鲁昭公客死乾侯 ……… 930
四三、柏举之战 ……………… 933
四四、楚昭王奔随 …………… 935
四五、申包胥兴楚 …………… 936

（外篇）

本经阴符七术 ……………… 939
一、盛神 ……………………… 939
二、养志 ……………………… 942
三、实意 ……………………… 943

四、分威 …………………………… 945
五、散势 …………………………… 947
六、转圆 …………………………… 948
七、损兑 …………………………… 949
持　枢 …………………………… 952
中　经 …………………………… 953

三五、假公济私的申公巫臣

楚国讨伐陈国夏征舒弑君的时候，楚庄王想收夏征舒的母亲为妃，但是申公巫臣阻止了他，申公巫臣说：“您召集诸侯，是为了讨伐有罪之人；现在收纳夏姬，就表现出您讨伐的目的是贪恋夏姬的美色了。贪恋美色叫做淫，淫则会受到重大的处罚。《周书》上说‘宣扬道德，慎用刑罚’，这是周文王之所以能创立周朝的根本原因。宣扬道德，就是要致力于尊崇道德；慎用刑罚，就是要致力于减少罪恶。如果联合诸侯的军队兴师动众，反而得到了重大的处罚，就是不谨慎了。君王您还是考虑一下吧！”楚庄王因此就没有收纳夏姬。

子反又想要娶夏姬，申公巫臣劝他说：“她是一个不吉利的人。她使她的第一个丈夫子蛮早死，第二个丈夫御叔被杀，又使得陈灵公被害，儿子夏征舒受诛，还使得孔宁、仪行父逃亡国外，陈国也因此而灭亡。一个女人居然不吉利到了这个程度！如果娶了夏姬，恐怕不得好死吧！天下多的是漂亮女人，为什么一定要娶她？”子反听了申公巫臣的话，也就打消了娶夏姬的念头。

楚庄王把夏姬送给了连尹襄老，结果连尹襄老在楚国和晋国邲之战中被杀，连尸首都找不到。

连尹襄老的儿子黑要和夏姬私通。申公巫臣派人向夏姬示意说：“你回娘家，我就去娶你。”申公巫臣又派人从郑国召唤她说：“襄老的尸首可以得到，不过，你一定要亲自来接。”

夏姬把这些话报告给楚庄王。楚庄王向申公巫臣询问，他回答说：“这话是靠得住的。知罃的父亲荀首，是晋成公的宠臣，又是荀林父的弟弟，最近做了晋军中军副帅，和郑国的皇戌关系又很好。荀首非常喜欢知罃这个儿子，他一定会通过郑国，以归还公子谷臣和襄老的遗体来要求交换知罃。郑国人对邲之战感到心有余悸，想要博得晋国的欢心，他们一定会答应。”楚庄王听了，就打发夏姬回去。



《东周列国志》版画之“娶夏姬巫臣逃晋”图

夏姬将要动身的时候，对送行的人说：“不得到襄老的尸首，我就不回来了。”接着，申公巫臣便向郑国请求聘她为妻，郑襄公同意了。

楚庄王去世后，楚共王继位。

鲁成公二年秋，共王打算发动阳桥战役，这场战争是楚共王为救援齐国而发动的。楚共王派申公巫臣到齐国聘问，同时把出兵的日期告诉齐国。

出发时，申公巫臣把家室和财产全部都带着上路了，当时申叔跪跟着他的父亲申叔时将要到郢都去，路上碰到申公巫臣，他们说："奇怪啊！这个人既有担负三军之重的使命，却又有桑中约会这样浪漫的喜事，他大概会带着妻子逃跑吧?"

果然，申公巫臣到了郑国，就派副使带上齐国回赠楚国的礼物回国，自己则带着夏姬逃走了。申公巫臣本打算逃到齐国，这时齐国又正好在鞌之战中惨败，申公巫臣说："我不住在打了败仗的国家。"于是就逃到晋国，并且靠着郤至的关系在晋国做了官，郤至是郤克的侄子，在晋国是非常有实力的人物，申公巫臣依靠他在晋国做了邢地的大夫。

子反请求送厚重的财礼给晋国，要求晋国对申公巫臣永不录用。但是楚共王说："别那样，虽然他为自己打算是错误的，但他为我的先君谋划则是忠诚的。忠诚，是国家赖以巩固的东西，它对国家的作用太大了。而且他如果能有利于晋国，即使送去重礼，晋国难道会同意我们的要求吗？如果对晋国没有好处，晋国自然就会抛弃他，又何必费力用厚礼来求晋国永不录用他呢?"

智慧点拨

申公巫臣在对待楚庄王准备纳夏姬为妃子的问题上，看似出于公心，分析了楚国出兵讨伐陈国，是替陈国惩罚乱臣贼子的义举，如果纳夏姬为妃，就成了一场为满足个人贪图美色的欲望之战，使这场战争失去了正义的色彩。然后他又对很多对夏姬的美色垂涎的男人说，夏姬是一个不吉祥的女人。

从这个角度上看，申公巫臣似乎是一名一切从国家利益出发、一切从维护周礼的角度看问题的大忠臣。但是没有想到，在这张面具的下面却掩藏着不可告人的目的。他在出使齐国的时候，就带上了财产和家属，然后在中途，可见他早已做了背叛国君的准备，路上，带着美女逃跑，然后到了晋国，投靠权臣，成了大夫。忤合有许多类型，申公巫臣是通过看似忠心的劝谏来达到一己之私利的典型。

三六、楚国释放知罃

知罃即晋卿荀首的儿子荀罃，因家族封于知地，所以又称知罃。在晋、楚邲之战中，晋军战败撤退，知罃被楚国人俘虏。荀首一向很疼爱这个儿子，见到知罃被俘，立即掉转车头，率领部属攻打追兵，获得了连尹襄老的尸体，俘虏了楚庄王之子谷臣，准备用他们来交换自己的儿子。

鲁成公三年夏，晋国人归还了公子谷臣和连尹襄老的尸体。这时，荀首正担任晋中军副帅，地位很高，所以楚国人为了讨好他，也不反对把知罃送回。楚共王送别知罃时，问："你怨恨我吗?"

知罃回答说："两国交战，我没有才能，不能胜任自己的职务，所以做了俘虏。您的左右手下没有把我杀掉用来祭鼓，让我能回国接受惩罚，这是君王您对我的恩

惠。我实在是没有才能，又敢怨恨谁呢？”

楚共王说：“那么，你感激我吗？”

知罃回答说：“如今两国的举措，都是为各自的国家打算，希望让百姓过上安宁的生活。两国之人各自抑制自己的愤怒，互相寻求谅解。两边释放被俘的囚犯，以重续友好的关系。两国重续友好，我不曾参与谋划，又能感激谁呢？”

楚共王说：“你回去，将用什么来报答我？”

知罃回答说：“我无所怨恨，您也不受感激。没有怨恨，没有感激，所以不知道该报答什么。”

楚共王说：“尽管这样，还是请把你的想法告诉我。”

知罃回答说：“托您的洪福，罪臣我能够带着这把骨头回到晋国。我们的国君如果把我杀掉，我死了也能不朽。如果承蒙您的恩惠之后，我国国君又能赦免我，将我赐给我的父亲荀首，而我父亲荀首向我们国君请求，将我在自己的宗庙中处死，我也能死而不朽了。如果我们的国君不让处死我，而让我继承家长的地位，并论资排辈参与晋国的政事，率领一部分军队守卫边境，那时即使遇到您的官吏，我也不敢违背礼义，只有竭尽全力拼死作战，不敢有第二个念头，以尽到为臣的职责，这就是我所能报答于您的。”

楚共王说：“看来现在还不能够与晋国争衡啊。”于是给知罃准备了很重的礼物，然后将他送了回去。

知罃在楚国的时候，有个郑国的商人打算把他藏在大口袋里带出楚国。已经商量好，但还没有行动时，楚国人就把他送回晋国了。后来，这个商人到了晋国，知罃待他很好，就像他真的把自己救出来一样。商人说：“我并没有这样的功劳，怎敢接受这样的报答呢？我是个小人，不能够这样来欺骗一个君子。”于是就到齐国去了。

智慧点拨

知罃战败被俘，成了楚国的阶下囚，但是他并没有因为自己成为战俘而低三下四，当知罃的父亲准备与楚国交换战俘的时候，楚王在即将释放知罃之前，两个人的这一番对话，表现了知罃的英雄气概，决不因为被俘而放弃国家的立场和个人的尊严。

三七、申公巫臣的报复

鲁宣公十五年，楚国结束围宋之役，班师回国后，令尹子重请求得到申邑、吕邑的部分土地作为赏赐，楚庄王答应了。

但是申公巫臣却反对说：“不行。这些土地是申、吕两地所赖以成为城邑的地方，我们从这里征发兵赋，以抵御北方。如果让私人占取了它们，这就等于没有申邑和吕邑了。晋国人和郑国人就一定会因此而扩张到汉水。”于是，楚庄王就没有把这些土地给子重，子重因此而怨恨申公巫臣。

子反想娶夏姬时，申公巫臣阻止了他，后来却自己娶了夏姬逃到晋国，子反因此也很怨恨申公巫臣。

等楚共王即位后，子重、子反杀死了申公巫臣的族人子阎、子荡和清尹弗忌以及襄老的儿子黑要，并且瓜分了他们的家产。子重得到子阎的家产，让沈尹同王子罢瓜分了子荡的家产，子反得到了黑要和清尹弗忌的家产。

申公巫臣听说这个消息后，非常愤怒，就从晋国写信给子反、子重两人说："你们用邪恶贪婪侍奉国君，杀了很多无辜的人，我一定要让你们疲于奔命而死。"

申公巫臣请求出使吴国，晋景公同意了。吴王寿梦到了申公巫臣，非常高兴，于是申公巫臣就劝吴国和晋国通好，晋国派出三十辆战车到吴国，最后留下了十五辆。晋国还给吴国送去射手和驾驭战车的人，教吴国人乘坐战车打仗，教他们摆列战阵，教他们背叛楚国。申公巫臣又把他的儿子狐庸留在吴国，让他负责晋国在吴国的外交事务。

从这时开始，吴国开始攻打楚国，又攻打楚国的属国巢国和徐国。子重为了解救这些国家，四处奔波。

鲁成公七年，晋国召集各诸侯国在马陵会盟的时候，吴国攻入楚国的州来，子重不得不从郑国赶去救援。就这样，子重、子反在一年之中七次奉命奔驰，以抵御吴国的入侵。那些原来从属于楚国的蛮夷，现在全被吴国占取了，吴国也因此开始强大起来，并得以和中原诸国交通往来。

智慧点拨

中国有句老话："宁可得罪君子，也不要招惹小人"，申公巫臣就是这样一个招惹不得的小人。楚国的子重和子反虽然是为了报复申公巫臣私自背叛楚国、偷偷娶了夏姬的恶行，但是申公巫臣的族人却是无辜的，不应该把对申公巫臣的不满发泄在这些无罪的人身上。

子重和子反杀了申公巫臣的族人，所以引发了申公巫臣强烈的报复心，他通过出使吴国，来帮助吴国练兵，从此为楚国树立了一个强大的敌手。由此可见，小人是得罪不得的，尽管他们有时候做事很卑鄙，但是一旦招惹到小人，也要因此而付出沉重的代价。

三八、不忘故乡的钟仪

鲁成公七年秋，楚令尹子重率军攻打郑国，却反而被郑军包围。郑国人抓住了楚将郧公钟仪，并把他献给了前来救援的晋景公。晋景公带着钟仪回国，把他囚禁在军用仓库里。

过了两年，有一次晋景公视察军用仓库，见到钟仪，问看管的人说："那个戴着南方人的帽子被囚禁的人是谁？"

官吏回答说："是郑国人所献的楚国俘虏。"晋景公让人把他放出来，召见他，并且慰问他。

钟仪拜了两拜，跪下叩头。晋景公问他祖上做过什么官，他回答说："是乐官。"

晋景公问："你能够奏乐吗？"

钟仪回答说："这是我的先人所掌管的职责，岂敢从事其他的事业呢？"

晋景公下令把琴给他，钟仪为他弹奏南方的曲调。

晋景公问："你们的君王怎么样？"

钟仪回答说："这不是小人所能知道的。"

晋景公再三问他，他回答说："当他做太子的时候，有师、保等专职老师侍奉着他，他每天早晨向令尹子重请教，每天晚上又向司马子反请教。别的我就不知道了。"

晋景公把这件事告诉了范文子，范文子说："这个楚国的囚犯，是个君子啊！说话中举出先人的职官，这是不抛弃根本；奏乐奏家乡的曲调，这是不忘记故旧；举出楚君做太子时的事，这是表明他没有私心；直呼二卿的名字，这是尊重君王。不肯丢弃根本，这是仁；不忘记故旧，这是信；没有私心，这是忠；尊重君王，这是敏。用仁来处理事情，用信来保证它，用忠来成就它，用敏来推动它，哪怕是再大的事情，也必然能够成功。您何不放他回去，让他促成晋、楚之间的友好？"

晋景公听从了范文子的话，对钟仪倍加礼遇，派他回去议和。钟仪回去后，果然不辱使命。

当年十二月，楚共王派公子辰到晋国来，回报钟仪的出使，向晋国请求恢复友好关系、缔结盟约。次年春天，晋景公又派大夫籴茷出使楚国，回报公子辰的访问，通过他们的推动，两国关系进一步融洽起来。

智慧点拨

钟仪虽然被俘，但是仍然心系故国，不忘记根本，因此受到了晋国的尊重，将他派回去，修复楚、晋两国因为战争而造成的裂痕。最后两个国家终于在他的努力推动之下，重新恢复了友好往来。可见，钟仪是一位可以委托重任的君子，他在晋国作战俘的时候，念念不忘故国，当他重返故国的时候，又不忘晋国国君的委托和信任，所以，钟仪通过自己的努力，消除了两个国家因为战争所产生的仇恨，这种修复两个国家之间仇恨的过程，也是从"忤"到"合"的必然规律。

三九、人无远虑，必有近忧

鲁成公八年，晋景公派申公巫臣出使吴国，途经莒国，向莒子朱借道。申公巫臣和莒子站在护城河边，申公巫臣说："城墙太破旧了。"

莒子说："我国偏僻孤陋，处在蛮夷之地，谁会打我们的主意呢？"

申公巫臣说："脑筋灵活，整天想着通过吞并小国来开辟疆土以利于社稷的人，哪个国家没有？正因为如此，大国的领土才会增加啊。关键还得看小国，是提高了警惕呢，还是放任不管？勇敢的人尚且会紧闭内外门窗，何况一个国家？"

申公巫臣讲的这番话很快就验证了，刚到第二年的十一月，楚令尹子重就率军从陈国出发，前来攻打莒国，包围了渠丘。渠丘城墙破败，很快就被攻陷了。众人溃散之后，逃亡到了莒城。初五，楚国的军队进入渠丘。

莒国人抓住了楚国的公子平。楚国人说："不要杀他，我们释放你们的俘虏。"但莒子还是把公子平杀了。于是楚国的军队包围了莒城，莒城的城墙也很破败，到了十七日，莒城就被攻下了，莒人溃败，楚国的军队接着进入了郓城。这都是因为莒国没有设防的缘故。

智慧点拨

古代的君子曾经这样评论莒国的失败："倚仗简陋的设施而不设防备，这是罪中的大罪。防备意外，这是善中的大善。莒国凭仗它的简陋设施，而不去修治城郭。短短十二天内，楚国攻克了它的三座城市，这是由于没有防备的缘故啊！"

尽管申公巫臣不是一个忠臣，但他却是一个智者，他给莒子指出的问题，城墙破败，年久失修，是莒子没有注意的，莒子因为自己地处僻远而麻痹大意，尽管申公巫臣对莒子说的话有些刺耳，但却是一番实话。莒子是一个不接纳别人意见的典型，他的错误就在于不肯接受来自"忤"的反面意见，最后导致全盘皆输。

四〇、晋楚两国的和平使者华元

晋、楚两大诸侯国为了争霸连年用兵，国力消耗巨大，百姓疲敝，都希望能够和平，好获得休养生息的机会。

鲁成公九年时，晋景公曾用厚礼释放俘虏的楚国郧公钟仪，让他回去替两国修好。楚共王也想与晋国议和，听了钟仪的话，就派使者去晋国聘问，晋国也派使者回聘，从此晋、楚关系有所好转。

不久，晋景公患病去世。太子州蒲在景公病重时就已即位，是为厉公。此时，宋国的执政大臣华元和楚国的令尹子重关系很好，和晋国的栾书关系也很好，他听说楚国人和晋国人关系开始缓和，就想促成两国的和平。鲁成公十一年冬，华元到了楚国，又到了晋国，促成了晋、楚两国的友好关系。

由于华元的努力，鲁成公十二年五月，晋国的士燮与楚国的公子罢、许偃会盟。初四那天，他们在宋国的西门外盟誓，双方商定说："以后晋、楚两国，不要互相攻伐，要同心同德，有灾难互相救济，有危机互相救援。如果有人危害楚国的利益，那么晋国就攻打它；对晋国，楚国也是这样。两国使者来往，道路无阻，并协力共商，征讨背叛的国家。谁要是违背了这个盟约，神灵就要将他诛杀，使他的军队覆没，不能保存住自己的国家。"

晋厉公又在琐泽与鲁成公、卫定公会盟，申明了与楚国的和议。郑成公也来到晋国听命，参与了琐泽的会盟。

两国订盟后，晋国又派郤至到楚国聘问，同时参与对盟约的监督。楚共王设宴招待他，子反作为相礼者，在地下室悬挂上乐器，打算演奏以助兴。郤至将要登堂时，听到下面击钟鸣乐，吃了一惊就退了出去。

子反说：“时间不早了，我们的国君等着呢，您还是进去吧！”

郤至说：“贵国国君没有忘记和我们先君的友好，恩惠施及我这个臣子，用隆重的礼仪来招待我，还加上金鼓乐器的演奏。如果上天赐福给我们，使我们两国的国君能够相见，那还能用什么更高规格的礼仪来代替这个呢？所以，臣不敢入内。”



《东周列国志》版画之“华元登床劫子反”图，讲述宋楚交战，宋国人华元乘夜混入楚营，劫持楚军主帅子反请和之事。

子反说：“如果上天降福，我们两国国君相见，也只能是用一支箭来相赠，哪里还用得着奏乐？我们的国君等着呢，您还是进去吧！”子反的意思是说，两国国君也只有在战争中才可能相见，郤至听了马上回答说：“如果用一支箭来相赠，这是祸中的大祸，还有什么赐福可说？在天下大治的时候，诸侯在完成天子交付的使命的空隙，还要互相朝见，所以就有了这‘享’‘宴’的礼仪，享礼用来教导恭敬节俭，宴礼用来表示慈爱恩惠。以恭敬节俭来推行礼仪，以慈爱恩惠来施展政事。政事用礼仪来完成，百姓因此得到休息；百官承受政事，白天朝见晚上就不再朝见，这就是公侯用来保护他们百姓的措施。所以《诗经》中说：‘雄赳赳的武夫，也是公侯的护卫。’等到社会动乱的时候，诸侯贪婪，侵占的欲望已无所顾忌，为了争夺尺寸之地而驱使百姓奔向死亡，收罗他的武士，作为自己的心腹、股肱、爪牙。所以《诗经》中说：‘雄赳赳的武夫，也是公侯的心腹。’天下有道，那么公侯就能做百姓的保护者，而控制他的心腹。动乱的时候就反过来。现在您说的话，是动乱时候说的道理，不能用来作为准则。然而您是主人，我岂敢不听从？”于是便进去了。

郤至把事情办完，回去将情况告诉范文子。范文子说：“不懂礼法的国家，必然说话不算话，我们离死的日子不远了。”

这一年的冬天，楚国的公子罢到晋国聘问，同时监督晋国践行盟约的情况。十二月，晋厉公和楚国的公子罢在赤棘这个地方举行盟会。

然而和平是短暂的，刚刚到了鲁成公十五年，楚国就打算向北方侵略。子囊

说："我们刚刚和晋国结盟，现在又背叛它，恐怕不行吧？"

子反说："军情对我有利就要前进，有什么结盟不结盟的？"

这时候，申叔时已经告老回乡，住在采邑申地。听到子反的这番话，他说："子反必然不能免于祸难。信用是用来保持礼法的，礼法是用来保护生存的，信用、礼法都丢失了，想要免于祸难，怎么能做到呢？"

当年夏天，楚共王进攻郑国，攻到了暴隧这个地方；接着侵犯卫国，攻到了首止。郑国的子罕发兵报复楚国，占取了新石。晋国的栾书打算报复楚国，韩厥说："不用，让他们自己加重罪过，老百姓迟早会背叛他们的。没有了百姓，谁去作战呢？"

智慧点拨

一个人不守信用，会遭到别人的抛弃，如果一个国家失去了信用，等待着这个国家的命运将是惨重的失败。楚国和晋国作为两个实力相当的大国，努力用和平的方式消除战争的创伤，是非常明智的做法，但子反的出尔反尔，不仅给两个国家之间的关系蒙上了阴影，同时也给楚国的百姓带来了巨大的灾难。"天作孽，犹可恕，人作孽，不可活"，不遵守信用的子反把他的国家放在了战争和仇恨的烈火上，等待他的命运必然是失败的下场。

四一、狠心肠的吴起

吴起是卫国左氏人，曾经拜鲁国曾子为师，学习儒术。后来在鲁国担任将领。齐国人攻打鲁国，鲁国国君想拜吴起为元帅，抵御齐国。但由于吴起的妻子是齐国人，鲁国国君因此不相信吴起会真心抗击齐国，对他心生疑虑。

吴起知道了鲁国国君对他的怀疑之后，便狠心地杀了他的妻子，来表明自己与齐国没有任何关系。鲁君因为没有比吴起更合适的人选，最后还是拜他为统帅。吴起率领鲁国军队攻打齐国，将齐国的军队打得落花流水。

但是，因为吴起杀妻这件事，很多人都对吴起这个人怀有戒备心，鲁国有人厌恶吴起，说："吴起是一个猜忌而狠心的人，他小的时候，家有千金之富，但他到处周游，没有能成功，却把家产挥霍尽了，他的乡里人笑话他，吴起便将笑话他的人全部杀死，一共杀了三十多口。然后吴起逃出卫国东门，对他的母亲诀别说：'我吴起不做卿相之类的大官，决不再回到卫国。'于是便拜曾子为师。不久，他的母亲去世，吴起始终没有回去。曾子看不起他，便与他断交。于是吴起到鲁国学习兵法，侍奉鲁君。鲁君怀疑他，吴起便杀死自己的妻子来谋求鲁国的将帅之位。鲁国只是个小国，却有战胜齐国的威名，那么诸侯便会谋划灭亡鲁国了。何况鲁国和卫国本来是兄弟之国，现在大王重用吴起，则是抛弃卫国。"

鲁君听到了这番话，也对吴起产生了厌恶之心，便把吴起辞退了。吴起听说魏文侯贤明，想要侍奉他。

文侯问他的大夫李悝说："吴起是个什么样的人呀？"

李悝说："吴起贪婪而且好色，但是非常会用兵，即使司马穰苴在世也不见得比他强。"于是魏文侯便以吴起作为将帅，攻打秦国，吴起率领的军队一连攻下秦国的五座城池。

吴起尽管个人的人品有诸多瑕疵，但他却治军号令严明，军纪森严，赏罚严明，任贤用能。尤为难能可贵的是，他处处以身作则，为人表率，和普通士兵吃相同的饭菜，穿一样的衣服，行军时不骑马，不乘车，背负干粮，坚持与士卒一起步行。

吴起统率魏军攻打中山国时，有一个士兵身上长了毒疮，辗转呻吟，痛苦不堪。吴起巡营时发现后，毫不犹豫地跪下身子，把这位士兵身上毒疮中的脓血一口一口地吸吮出来，解除了他的痛苦。

士兵的母亲听说了这件事，止不住号啕大哭。别人劝她说："你儿子仅仅是个普通士兵，却得到吴将军亲自为你儿子吮血，这应该是一件光荣的事，你为什么还要哭呢？"

士兵的母亲说："不是这样呀，前几年，吴将军为他的父亲吮吸疮口，结果他的父亲直到战死也决不回头。今日，吴将军又为他的儿子吮血，我真的不知道我的儿子他将要死在哪里了，我因此而哭啊。"



吴起吮卒病疽图，出自清·马骀《百将图传》。吴起是春秋时期著名的军事家，爱卒如子。该图讲述吴起为士兵吸吮伤口的脓血之事。

文侯因为吴起善于用兵，而且廉洁正直，能够得到士卒的拥护，便让他在西边守护黄河西岸的魏国土地，同时抵御韩国和秦国的入侵。

魏文侯死后，魏武侯即位。武侯坐船从西部黄河顺流而下，到了黄河中间时，回首看着吴起说："这里的山河多么险固，多么美好壮丽呀，这是魏国的珍宝呀！"

吴起回答说："国家的稳固在于统治者的德业，而不在山河的险固。从前，三苗国左边扼拒洞庭湖，右边扼拒鄱阳湖，但他们不修道德仁义，所以被夏毓灭掉了。夏桀的都城，左边是黄河、济水，右边是泰山、华山，伊阙山在南边，羊肠道在北边，但他不修德政，终于被商汤流放。殷纣的都城，左边是孟门山，右边是太行山，背靠常山，南

据黄河，不修德政，被周武王杀死。由此可见，治国在德不在险。如果大王您不修德政，舟中的人都会成为您的敌人呀。”

武侯听了吴起的话，连连点头说：“很好。”

吴起做魏西河地区的太守，非常有名声。魏国要设置丞相，却选了从齐国来的孟尝君田文。这使吴起感到非常不快。他便对田文说：“请咱俩比较一下功劳，可以吗？”田文说：“可以。”

吴起说：“带领军队，使士卒乐于效死，敌国不敢窥测，先生与吴起比，谁更行？”

田文说：“我不如先生。”

吴起说：“治理百官，亲附万民，充实仓库，先生与吴起比，谁行？”

田文说：“我不如先生。”

吴起说：“守卫西河，使秦国不敢向东窥测，赵国和韩国听从，先生与吴起比，谁行？”

田文说：“我不如先生。”

吴起说：“这三项，先生都比不上我，却身居上位，为什么呀？”

田文说：“国王年少，国人心中疑惑，大臣也没有归附，普通百姓不信任国家，在这个时候，你能胜任呢？还是我能胜任呢？”吴起听了田文的话，沉默良久说：“你能胜任。”田文说：“这就是我之所以位居你上的原因。”吴起于是自愧不如田文。田文死后，公叔为相，娶了魏国公主为妻，谋害吴起。吴起便离开魏国，投奔楚国。

楚悼王早就听说吴起贤达，到了楚国，便拜他为相国。明确法令，撤销冗官，捐弃公族中疏远的人，同时抚养善于战斗的勇士。其目的在于建立一支强大的楚国军队，破坏主张连横的政策。于是，楚国南面征服吞并了百越之地，北面灭亡了陈国、蔡国，气势使韩、赵、魏胆战。又率领军队向西征伐秦国。诸侯都害怕楚国强大。而楚国原来的贵族也日夜伺机谋害吴起。等到楚悼王死后，楚国贵族作乱、围攻吴起，吴起奔向楚王的尸体，趴在上面。攻击吴起的人因为刺杀吴起，也同时刺伤了楚王尸体。等到将楚王安葬之后，新太子即位，于是让令尹全部诛杀、射杀吴起和射中楚王尸体的人。于是因射杀吴起而被诛灭九族的有七十多家。

智慧点拨

当鲁国准备抗击齐国进攻的时候，吴起为了获得鲁国国君的信任，竟然残忍地杀死了自己的妻子，当鲁国国君对他产生了厌恶的时候，他又转来投向魏国，在魏国受到了排挤，他又来到楚国。吴起的一生总是处在不断的“忤”的过程中，他不断地背叛是为了实现自己成为高官的理想，他所做的一切都是为了实现“合”的目标。

本章释评

鬼谷子第六章《忤合》说的是一种正反关系的发展和变化，在一定的条件下，“忤”与“合”两种关系总是在不断转化，人心向背，事物的发展总是随着大的社会变迁而不断地改变。有智慧的人就是能够掌握这种变化的规律，在合的时候，居安思危，在忤的处境中，坚信否极泰来。

第七章　揣[1] 篇第七

阅读提示

一、国家的决策者要懂得审时度势，权衡利弊得失，游说人主的人要懂得对对方心理的揣度。

二、揣情是哲学方法的综合运用，即首先对主客观条件进行分析，而后归纳，最后以此为依据进行演绎。

三、揣情在某种意义上来说是对客观材料的真实占有和对人性弱点的利用。

四、揣情并非一成不变，需要根据事物的发展规律适时做出调整。

五、揣情所造成的结果是不同的，甚至是完全相反的。

古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权[2]不审，不知强弱轻重之称[3]；揣情不审，不知隐匿变化之动静。何谓量权？曰："度于大小，谋于众寡。称货财有无，料人民多少、饶乏，有余不足几何？辨地形之险易孰利、孰害？谋虑孰长、孰短？群臣之亲疏，孰贤、孰不肖？与宾客[4]之知睿孰少、孰多？观天时之祸福孰吉、孰凶？诸侯之亲孰用、孰不用？百姓之心去就变化，孰安、孰危？孰好、孰憎？反侧孰便、孰知？能知此者，是谓量权。

①揣：推测对方的心理。

②量权：量是以秤称重量，权是秤所用的砣。

③称：又作秤，天平。

④宾客：古代称被礼遇称为军师和策士等人。

揣情者，必以其甚喜之时，往而极其欲也，其有欲也，不能隐其情；必以其甚惧之时，往而极其恶也，其有恶者，不能隐其情．情欲必知其变[1]。感动而不知其变者，乃且错其人勿与语，而更问所亲，知其所安[2]。夫情变于内者，形见于外；故常必以其见[3]者，而知其隐者；此所谓测深揣情。

①变：指好恶喜惧变化。

②所安：安身立命的根据。

③见：显现。

故计国事者，则当审量权；说人主，则当审揣情；谋虑情欲必出于此。乃可贵、乃可贱；乃可重、乃可轻；乃可利、乃可害；乃可成、乃可败．其数[1]一也。故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无可索之。此谋之本也，而说之法也。常有事于人，人莫能先。先事而至，此最难为。故曰"揣情最难守司"。言必时其[2]谋虑．故观蜎飞蠕动[3]，无不有利害[4]，可以生事变。生事者，几之势[5]也。此揣情饰言成文章而后论之。

①数，通术。

②时其：抓住时机。

③蠕动：这里泛指能飞行、蠕动的小虫。

④无不有利害：世间没有不具备利害之心的东西。世上之事无不包含着利与害的因素。

⑤几之势：几，细微，细微的态势。

［译文］　古时候，擅长治理天下的人，必然会谨慎地把握国家的发展趋势，揣度各诸侯国的具体情形。如果不能周密切实地审时度势，权衡利害，就不会知道诸侯国的强弱情况。如果不能周密地揣度形势，便不知道个中隐蔽的情况和发展变化。

什么叫权衡得失呢？就是能准确揣测（对方）大与小，明察多和少，衡量财货有与无，预测百姓众与寡，丰足或者贫乏，不足与有余各有多少？（在战争中）分辨山川地貌的险要与平易，哪些于己有利，哪些于己有害，（研究计策时）哪个是长久策略，哪个是权宜之计。在君臣亲疏关系中，要知道哪些人贤德，哪些人不正派；在谋士与宾客中，哪个足智多谋，哪个是平庸之才。考察命运的福祸时，什么是吉利的，什么是凶险的；与诸侯交往中，谁是可以效力的，谁是不可以效力的；在判断老百姓的心理趋向时，哪种是平安的，哪种是具有危险性，什么是老百姓喜好的，什么是老百姓厌恶的；不顺从者，哪些要审察，哪些可以了解。以此明察百姓心理变化的趋势。在准确地把握上述事态发展变化之后，才能称为审时度势，权衡利弊得失。

揣摩人情、游说人主的谋士，应在对方最高兴的时候去游说，要使其愿望极度膨胀。只要对方有欲望，他就不愿意隐瞒事物的真实情况。而在对方怀疑、戒惧的时候去游说他，则要使其对所厌恶的事情恨至极点。倘若对方有所厌恶的事，此时也不会隐瞒其真实情况。（因为）对方在有欲求的时候，常会反映在他们外在的神态变化之中。如果对方有所感动，却不显露在外部神态中，先不要着急，不要与他直面地讨论，可与他说一些另外他所熟悉的东西，说一些使他感到亲近的事情，就可以知道他安身立命不露神色的依据。一般说来，心中的欲求，能形之于外部神态，因此，不时地察言观色，就能知道人的心灵深处的欲求。这就是所谓"测深揣情"。

因而，决策国家大事的人，必须会权衡得失利弊；同理，游说人主的谋士，也必须会揣摩人主的心理。策划、谋略、探察人的欲求，都是同样的一个道理。

揣情之术，可以使人富贵，也可以使人贫贱；可以使人有重权，也可以使人微不足道；可以使人受益，也可使人受害；可以使人成功，也可以使人失败；这些都是揣情之术产生的后果。所以，即使有贤明君王的大德，有上智之人的聪慧，若无忖度时势、探人心理的揣情之术，面对着隐藏了真实情况的事实，也依然不能识破它。由此可知，揣情之术是策划事物的基本条件，游说人主的基本法则。

事情发生在人们面前，往往人们难以事先预料。(事先预料)是一般人难以做到的。所以说揣情之术是最难以把握运用的。揣情之时，必须根据不同时势、情态作出判断。在现实中，连昆虫的飞行与蠕动，都是按照自身的生理规律而存在，应变于环境。世上万物都是利害共生，而且全在变化之中。

事情一开始，都会产生一种微小的态势。揣情者，就要用合情合理的言词装饰成文章，而后再与对方进行论说。

鬼谷智囊

一、子产的施政方针

子产是春秋末期著名的政治家。年少之时，他就与众不同，很有政治眼光。公元前565年，子产所在的郑国攻打蔡国，抓到蔡国司马公子燮，这个消息让郑国举国欢腾，以为大胜。子产却忧虑说：

“我们郑国乃一小国，本不该轻易和人结怨，惹火烧身。如今和楚国的盟国交战，虽有小胜，却有大患，哪里值得庆贺呢？”

不久，楚国果然来攻郑国，郑国许久不得安宁。

子产为相后，当时郑国内忧外患，形势十分不稳。为了控制时局，子产提出了“宽以治世”的主张，他为此解释说：“现在百姓和朝廷的积怨很深，追其根源，还是从前执政者苛政扰民所造成的。如果我们不反省自己，革除陋习，加民以惠，百姓的怨恨便会愈加高涨，到了无法控制的地步，朝廷就难以维系了。这是当务之急，不这样做只能束手待毙。”

子产废止了朝廷的暴政，制定了许多有惠于民的各种措施，让民众畅所欲言，渐渐郑国走向安定。

一次，子产命贵族公孙段办事，事后赏他一座城邑作为嘉奖。子产的下属子太叔认为不妥，他进言说：“作为臣子，为朝廷办事本是分内之事，实不该赏他一座城邑。如果照此办理，郑国的城邑岂不都送给了他人，郑国又何以为国呢？这于理不合呀。”

子产告诉他说：“危难之际，当以宽待人，方能使人为国效力。一个人的欲望是固有的，让他满足了欲望，役使他也就可能了。只要事情有成，城邑并不足惜，何况城邑不能搬走，仍属郑国，国家并无损失啊。”

子产用此手段稳住了郑国大族，使之不生二心，努力为朝廷办事了。

贵族丰卷上书请求用新鲜野物祭祀祖先，这是君主才能享有的特权，子产自是

坚决不允。丰卷召集兵卒准备作乱，子产在大夫子皮的帮助下打败丰卷，把他驱逐国外。郑国大王深恨丰卷放肆，下令没收丰卷的田地住宅，却不想子产出面谏阻说："丰卷乃郑国大族，其家盘根错节，族人众多。大王如果重惩丰卷，抄没其家，必令其族人不安，反生变故。为大局计，大王只要宽容其罪，丰卷感恩不说，其族人必死命效国，大祸自消了。"

在子产的劝说下，郑王压下怒气，收回了成命。三年过后，丰卷感恩回国，其族人齐聚王宫门外，誓死报效郑王大恩。

子产在"宽以治世"的同时，并没有忘记采取"严"的手段。在大局已定的前提下，他对一些屡教不改、胡作非为的贵族严厉打击，不留半点情面。他对下属子太叔说："治世，最上等的是用道德治理民众，其次也不可不用刑戮之法。像火一样，人们对它望而生畏，烧死的就很少；而水，看上去很柔弱，人们都不怕它，淹死的人就很多了。所以宽严都不能偏废，以宽为主的同时，做到宽严相济就无缺了。"



子产像，图选自明万历刻本《三才图会》。子产是春秋时期郑国的政治家，曾任郑国的宰相。

郑大夫徐吾犯的妹妹十分漂亮，贵族子南和子皙为了争娶她而发生争斗。子产多次告诫他们遵纪守法，二人恃贵不听，在大街上相互砍杀，子南把子皙击伤，子产把子南流放到吴国。

第二年，子皙又生事端，率众和子南的族人再起冲突，公开群殴。子产此时不顾众人求情，坚持重惩子皙，他派人历数子皙的罪状，迫其自杀谢罪。子产执政二十余年，在他的治理下，郑国政治稳定，国泰民安，呈现出了前所未有的大好局面。

智慧点拨

消解仇怨的方法，并不是不讲原则，只知讨好别人便能奏效的。在这方面丧失立场，止无尽处，同样是对此中学问的误解和僵化，是一定要澄清的。宽厚作为为人态度和治国方略，讲究的是以德服人，以德释怨，如果此法在一些人身上并不奏效，那就只能加诸于严厉，使之乖乖就范。灵活多变、因人而异，其目的只在追求实效；手段多样，以变应变，才会掌握主动，得心应手。

二、宁失城不失信的晋文公

晋文公上台之后，便要图霸天下。他的大臣子犯却以为不可，他进言说："主公新立，百姓不知主公仁德，纵是屈从也是心不在焉，主公哪有取胜的机会呢？倘若人心未服而争霸天下，必生变乱，到时晋国尚是不保，更难让天下人归附了。"

晋文公心领神会，他压下野心，首先在治理国事上树立仁德的形象，有损其声望的事他一点不沾，纵是委屈自己也欣然自慰。

由于当年晋文公帮助周襄王安定了王室，此时周襄王便赏他阳樊、温、原、攒矛四邑。四邑之中，只有原邑不愿归顺晋国，晋文公无奈起兵来攻。

原邑的首领原伯贯为了抗拒晋军，聚众参战，他散布谎言，欺骗原邑百姓说："晋兵滥杀无辜，阳樊的百姓让晋兵都杀光"了。原伯贯的手下有人劝阻他说："大人欺骗百姓，只能骗得一时，又何能为大人树立威信呢？大人当以德行号令百姓，这才是长久之道，否则原邑必失。"



《东周列国志》版画之"晋文公守信降原"图，讲述晋文公伐原，约定三日攻不下来即退兵，三日已过，有人告知城内已经粮尽，只要再攻一定可以获胜，晋文公为示信用不肯继续攻城并退兵，原感于晋文公守信，遂降。

原伯贯不耐烦道："形势危急，我还考虑那么多吗？眼下保邑要紧，只要激起民心，什么事不可以做呢？"

他如此说法，原邑百姓一时恐慌，纷纷武装起来，誓死保卫原邑。

晋文公和大将赵衰率兵前来，见原人同仇敌忾，心中暗惊。赵衰思忖片刻，他向晋文公建议说："如此局面，皆因原人不信服主公之故，只要主公取信于原人，原邑不攻也可归主公所有。"

赵衰细陈其计，晋文公连连称好，于是他派人和原人约定，如果三天之内晋军攻不下原邑，晋军就自动撤兵。

原邑军民不信其言，只是拼死力战。晋军攻到第三天，这时有原人偷偷溜到晋军营中，向晋军说："我们抵抗，都因听信了原伯贯的谎言。现在我们已经探知晋军并未杀害阳樊的百姓，所以议定明晚偷开城门，迎接你们入城。"

这样的喜讯，晋军将领听之振

奋，遂不把先前约定之事放在心上。晋文公却不以为喜，坚持依约撤兵，他对劝他改变主意的各位将领说："品行是一个人的最大财富，信用是维护品行的一大支柱，治国处事，都依赖它啊。我已有言在先，约定在前，如不守约示信，就是品行有失，谁会真正信服我呢？若为原邑让我愧对天下，我是不屑这样做的。"

第二天天一亮，晋文公就传令班师。原邑百姓见状，非常感佩，他们互相传颂说："晋侯宁失城不失信，真是少有的有道之君，有这样的君主治理原邑，当是我们的福分，我们还担心什么呢？"

原邑百姓马上遍插降旗，许多人还出城追赶晋军，原伯贯阻止不住，只好乖乖投降了。

晋文公和赵衰单车进入原城，他丝毫不以征服者自居，反是礼下于人，十分谦恭，原邑百姓欢声雷动，场面十分热烈。

在如何处置原伯贯的问题上，有人主张杀之以树权威，晋文公不但不肯，还以王朝卿士的礼节相待原伯贯，他就此说："杀人害命，乃不得已而为之，岂能轻言杀戮？我军既已获胜，当以养德安民为要，还是不杀的好。"

原邑之行，极大地提高了晋文公的威望，他的仁德传遍天下，为他日后争霸打下了良好的基础。

智慧点拨

品行的影响力，是强权和势力无法做到的。强权和势力可以教人暂时屈服，但不会让人心悦诚服，而这正是最大的隐患。一个人的失败可以有多种原因，如果他品行不失，就终有成功的转机。一个人的成功能找出许多理由，如果他品行不端，就不会善始善终，人们只有在心甘情愿的情况下，才能真正地尽心尽力，永不背叛，而品行不端的人无恩无义自难使人为他效命了。

三、颜周的高论

战国时期，颜周为齐国的臣子，富有才智，贤德广传。

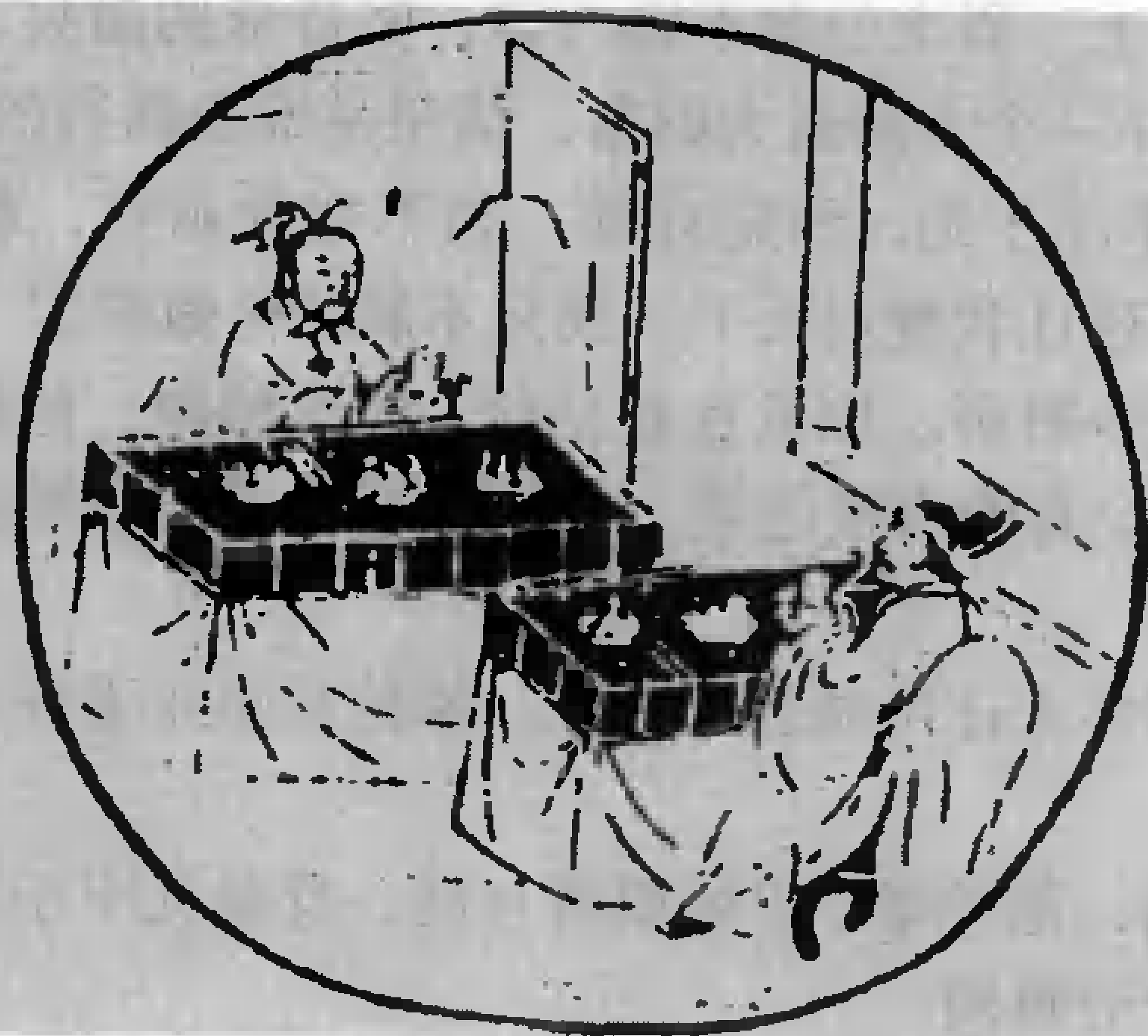
一次，齐宣王召见颜周，口气无理地招呼他说："颜周过来！"

颜周听过即道："大王过来！"

齐宣王脸上不悦，不待他出言相责，群臣已是交口指责颜周大不敬了，颜周似未听见，径直上前对齐宣王说："大王出言不逊，我若应声上前，就是仰慕权势。大王若能屈尊上前，便是亲近贤士了。我想成全大王亲贤的美名，故有此语。"

齐宣王脸色更加难看，他连声冷笑，厉声说："我不听你狡辩，我只问你，是国君高贵？还是士人高贵？"

颜周不假思索，马上回道："自然是士人高贵了。从前秦国攻打齐国，下令不让人走到柳下季坟墓五十步之内打柴，否则处死。秦国还下令说，能斩得齐王头的，就封他为万户侯，赏黄金千镒。如此看来，活着的国君之头，却比不上死了的贤士之墓啊。"



《有夏志传》版画之三苗主设宴待禹王图，讲述苗王归服夏禹之事。

颜周所言，招来群情激奋。左右臣子声讨颜周说："大王为大国之主，身系天下安危，富有天下，四方皆服。而士人不过是个平民而已，一无所有，有的只能看守里巷，穷困潦倒。你竟颠倒黑白，胡说士人比大王高贵，还有比你更无耻的人吗?"

颜周神情无改，十分镇定，他向齐宣王一拜，然后坦然地说："愚人之见，总是目光短浅啊，我不屑和他们辩驳了。我有真言，大王肯听吗?"

齐宣王强压怒气，闷哼一声，但听颜周接着说："古时大禹为主，万国来朝，而如今却只有二十多国。为人主者若能尊重贤士，至仁至善，就不会以吞并他国为能，遭天下痛骂。这样的人求名心切，以为得意，不想天理循环，等到自己身死国灭，连士人的看守里巷都远远不及，何谈高贵呢?所以说看事物要长远，论事必触要害，不能说士人所求不得就是祸害，君王一时富贵就是福气。尧有九个助手，舜有七个诤友，禹有五个丞相，汤有三个贤佐，他们无人相助尚不能成事，何况别人呢?古之君王不以向贤士请教为耻，也不以向卑微的人学习为耻，这是他们的高明之处啊。君王有君王的短处，贤士有贤士的长处，君王有此明见，才会取长补短，以去隐患。凡尊重贤士者都誉存后世，为天下人崇敬，这便足以说明士之可贵了。"

齐宣王听得入神，颜周又进一步进言说："《易传》所说：'处在高位而不务实际，光务虚名的人，一定表现为傲慢奢侈，祸患也就跟着来了。'士人无名无誉，反是无所烦恼，无所争执，却不遭灾害。所以说，一个人的贵与不贵并不能由他的身份来决定，只要他能不去空想，不心黑弄奸，他便安然无咎，没有惨痛之患难了。"

齐宣王至此全无怨怪之色，他惭愧地对颜周说："听你一言，倒让我看清了小人的行径，令我顿开茅塞啊。你是当世高贤，若不深察世理，焉能有这般见识?请先生收我为学生，我要向你经常讨教。"

智慧点拨

获取名誉未必是福，得不到名誉也未必是祸，此理和塞翁失马相同。总有人会

为求不到的名誉而忧，他们这是太在乎名誉所带来的好处了，实际上他们并不了解和珍惜名誉。笼罩着光环的人物，并不是人们想象的那样事事顺心、时时快乐，名誉所带来的压力和反作用也不是一般人所能承受的。从人生的意境上讲，得不到名誉并没有实际上的损失，相反却可尽享平凡的乐趣。

四、孟尝君的情谊

齐国的孟尝君以君子著称于世，他广招天下宾客，谦恭地对待他们，惟恐有一点不周之处。一次，孟尝君在夜晚招待宾客吃饭，其中一位宾客因灯光较暗，看不清别人吃什么，他嫌自己饭菜不好，以为孟尝君虐待他，就起身告辞。孟尝君猜出了他的心意，就拿自己的饭菜给他看，结果和他的一样。那位宾客自愧不已，当晚便自杀了。孟尝君痛不欲生，亲自祭吊他说："先生虽有小失，却不肯自谅，致有死难之事，先生的大义无人能比了。其实，这都是我不察之责，先生何必认真计较呢？先生既去，真让我无地自容啊。"

孟尝君大哭，人皆流泪。有的宾客遂上前劝他说："大人仁至义尽，要怪只怪他气量狭小了。大人礼贤下士，揽过在身，天下又有谁能和大人相比呢？"

孟尝君摇头道："人死不能复生，他人既去，你不该责备他了。何况他死得壮烈，不是君子哪里有这等勇气与豪情？"

他斥责了劝说的宾客，亲写表文褒奖那死去的宾客。此事传出，投靠他的人更多了，他门下的宾客一时达到数千人之多。

宾客一多，难免有不良之徒混迹其中。孟尝君来者不拒，他的手下便劝他说："天下贤才，原有通天之能，这样的人归我门下，自有大用。如今不肖之人滥竽充数，大人如不仔细甄别，无用事小，只怕会坏了大人的名声，让天下人耻笑。"

孟尝君开口即道："才者无所不包，非你所见之俗也。我以好士自居，何能如小人一样用之便取？我诚心待人，自信人必诚心待我，如有亏失，我亦不能负人。这是君子大道，不这样何以安服天下呢？"

宾客之中有一人品行不佳，他竟与孟尝君的一位爱妾眉来眼去，



《东周列国志》版画之孟尝君像

日久竟干下私通之事。

有人将此事报知了孟尝君，十分气愤地向他建议说："此人恩将仇报，与禽兽无异，大人若不将他处死，不但于大人声望有损，只怕也不能震慑他人呐。"

万不料孟尝君听之泰然，神色不动，只是默默无语。报告之人一时大急，又道："大人宅心仁厚，不良之徒正是利用了大人的善良，才敢如此胡为。对待大恶之人就该以牙还牙，大人为何无动于衷呢？"

孟尝君苦叹一声，嘘声道："事已至此，重惩何益？这都是我的爱妾把持不住，否则就大不相同了。男人喜爱美色是人之常情，我计较此事只会害我名声，加深仇怨，若是轻轻放下，对我对人不都是一种解脱吗？"

他压下不究，知情者都说他软弱，心中暗怪不止。

一年之后，孟尝君竟把那个宾客召到身边，对他说："你投靠于我，自是希望出人头地，有所作为。今日有一机遇，卫国国君和我交情过密，我已为你备好车马银两，你就到卫国做官去吧。"

有了孟尝君的推荐，那位宾客在卫国受到了重用。他时刻不忘孟尝君的恩情，每思报答。后来齐国和卫国交恶，卫国想联合各国攻打齐国，那位宾客挺身而出，冒死进谏卫国国君说："齐、卫两国的先王曾有约定，他们的子孙世代交好。臣无德无能，有幸为大王效力，也全赖孟尝君的无私荐举。大王若攻打齐国，不仅违背先王的盟约，也对不住孟尝君的一片好心，若大王不纳臣言，放弃攻齐的打算，臣就死在大王的眼前。"

卫国国君深为他的仁义所动，答应了他的请求。齐国转危为安，人们都说这是孟尝君不计前嫌、宽容大度所带来的福报。

智慧点拨

俗话说："大人不计小人过"，要想成为君子，就必须拥有超过常人的雅量。世上的君子凤毛麟角，透过他们宽广的胸怀，人们更应看到他们超前的目光和不凡的见识。在君子看来，世间恩怨本是癣疥小事，若纠缠其中不能自拔，只会让人目光短浅，无法成就大事。何况修身养性，超凡脱俗，讲究的就是戒除俗见，洞悉世理，如果和平常人一样拘于俗情，其品德修养自然无从提升了，这对他们才是最大的损失。

五、乐毅的说明

燕国大将乐毅占领齐国七十余城，只剩下莒地和即墨没有攻下。乐毅围城数年，幸得燕昭王信任，才没有被治罪。

燕昭王死后，其子即位，是为燕惠王。齐将田单得知此讯，不禁大喜，他对手下将领大声说："乐毅用兵如神，罕有敌手。从前他和燕君互相信任，彼此知心，方有大功。如今燕有新王，听说他为太子时就不喜欢乐毅，如此君臣有疑，我们有机可乘了。"

燕王中反间计召回乐毅图



田单于是派人到燕国施反间计，到处宣扬说说：“乐毅攻取齐国七十余城，却不肯拿下莒地和即墨，这是他想拖延时日，以便在齐国称王啊。他和燕国新王不和，此时最怕燕王派人取代他。”

燕惠王听到传言，果然中计，他本来就讨厌乐毅，于是派骑劫去齐国领兵，召乐毅回国。乐毅得此消息，召集亲信说：“我最担心的事还是发生了。大王新立，急于取功立威；他对我有怨恨，无故地将我撤掉，我深知大王的为人，分辩又有何用呢？现在燕国上下离心，只能走向衰败，我真是为大王感到忧心呐。”

有人鼓动他分庭抗礼，拒不交出兵权，乐毅不肯，他伤心地说：“灾难已显，我若如此，燕国就更加危险了。我不求有功，却也担心回国被杀，看来只能避祸他国了。”

乐毅逃到赵国，赵王十分敬重他，把他封到观津，号称望诸君。后来骑劫被田单打败，全部收复齐国被燕占领的国土，燕惠王损兵折将，名誉尽失。此时他才有悔意，又担心乐毅为赵国所用，讨伐燕国，于是他派人去责备乐毅一番，还向他略表歉意说：“你的大功无人可比，寡人并未忘记。寡人召你回来，只怕你过于劳顿，所以让你休息一下。寡人误用骑劫，固是不对，可你也不该投奔赵国，做出叛国之事。”

乐毅感伤流泪，惟有苦笑。他为表明心意，给燕惠王写了封长信，信中说：“我没有接受大王的命令，来至赵国，是担心回去受害啊。倘若如此，不仅有损先王的圣明，也有损于大王的道义。大王素有雄心，想早灭齐国；而我为使齐人心服，不敢贪功急进。大王怪我心怀异志，这真是冤枉我了，而我不想和大王争辩，让天下皆知大王和臣的怨隙。”

“君若好大喜功，国必一日不宁。臣若谋取私利，民必一日不安。君臣都好名好利，争之不下，则国必危急难解。臣为燕国大义，这才忍辱偷生，臣是不想让燕国陷入君臣相攻之绝境啊！”

“我听说，善于创造的人不一定善于成功，善于开始的人不一定善于完成。从前伍子胥为吴王阖闾所信任，因而阖闾能有攻进楚国郢都的大功。夫差把伍子胥的尸首装进皮袋扔入江中，直接导致了他的灭亡。伍子胥没有料到两个君主器量不同，所以遗恨难消，我不想像伍子胥那样。”

燕惠王看过来信，长叹声声。他对群臣悔悟说：“是寡人慢待乐毅了，也是寡

人急于求成了。现在寡人才知道，君臣若不交心，相互信任，竟会导致如此下场啊。”

燕惠王重立乐毅的儿子乐间为昌国君，乐毅见燕惠王改过，也和燕国有了交往。他往来于燕、赵之间，两国都任命他为客卿。最后，乐毅死于赵国。

智慧点拨

上下不和，争权夺利，在名誉面前互不相让，直接导致了种种丑恶事件的发生，直至同遭废弃，身败名裂。名誉的取得和巩固，凭一人之力难以完成，不懂得谦让和放弃只能让私欲膨胀，各自为战，最终使人心涣散，互挖墙脚。在这种情况下，大的利益不保，个人的名誉也就成了无源之水，无本之木，最终会荡然无存。

六、郦食其的劝读

秦末，陈胜、吴广起义后，天下大乱，群雄蜂起。郦食其满腹诗书，此时虽身陷困顿，但他却不肯轻易出山。他家乡的陈留郡高阳，先后有几十个将领路过此地，郦食其都不见他们，有人就对他说：“你足智多谋，当大有用武之地。如今机会来临，你为何不毛遂自荐呢？凭你的才华，相信必受重用。”



汉高祖刘邦像，图出自清·上官周绘《晚笑堂画传》。

郦食其说：“我见天下群雄，不过大多是一些过客而已。我听说在此路过之人，不是器量狭小，就是刚愎自用，我若贸然现身，毁了我的清誉不说，和他们也难商宏图大略。我情虽急，但更要谨慎，倘若不加自抑，胡乱应承，是决难有所成就的。”

刘邦征战陈留之际，郦食其的一位同乡在刘邦手下做事，回乡探亲，郦食其却主动找上门来，对他说：“听说沛公傲慢无礼，可是很有韬略，是这样吗？”

他的同乡便说：“沛公最不喜欢儒生，真是到了厌恶的地步。他为人大度，只有这一点让人费解。”

郦食其让他在刘邦面前提起自己，他交代说：“你只要在沛公面前说有个‘狂生’叫郦食其的，就可以了，其他的不要多说。”

他的同乡回去和刘邦说了此事，刘邦一笑道："读书之人，都喜欢自命不凡，改日我一定见见此人，挫挫他的锐气。"

刘邦到高阳时，派人传召郦食其。郦食其来见刘邦，却见他正在两名女子服侍下洗脚，态度十分傲慢。他拱手一揖，并不跪拜，刘邦心中不快，正要责问，却听郦食其当先说："沛公要帮助秦国进攻诸侯呢，还是要率领诸侯攻灭秦国？"

刘邦一听更气，忍不住破口大骂说："我顺天举事，就是要灭强秦，救天下于水火，你连此事都不懂得，难到还要徒逞口舌之利吗？"

郦食其也是神情严肃，他大声说："诛灭强秦，需有大德之人方能完成。我见你情态放纵，毫不知礼，如此若想感召天下士人，岂不白日做梦？你既有雄心大志，当戒除惰性，神态有敛有弛，怎么可以这样散漫接见长者呢？"

刘邦听罢神情一凛，他自知失礼，忙赔笑说："大贤之人，当恭谨待之，恕我慢待先生了。"

他不再洗脚，整衣戴冠，请郦食其上座。郦食其面上有喜，说道："成大事者，必情有所规，如此方能有节有制，无失其德。大人厚待于我，乃是让天下人知道大人礼贤下士，有此仁名，大人一统天下也就指日可待了。"

刘邦连连道歉，郦食其于是又说起连横、合纵之术，他还献计说："大人兵不过万人，若感情用事，凭此攻秦，实属危矣。大人少安毋躁，应待时机。陈留县令与我有旧，我可为大人使臣前去招降，请大人应允。"

刘邦大喜过望，遂命郦食其为使臣。郦食其百般劝说陈留县令，终使他归附刘邦，郦食其也因此功被封为广野君。

智慧点拨

放纵情感，迁就欲望，在很大程度上是自制力不强的直接表现。这方面不加自律，其后患是非常严重的。在社会环境当中，各个方面都对人有各种各样的约束；在处事规范中，并不会因个别人的要求而改变。这就决定了一个成熟的人，要想在社会立足发展，就必须克制自己的情感和欲望，而不能任性行事，否则就与社会大环境相悖，与社会整体相冲突，其个人理想也就无法实现了。

七、谨遵成规的曹参

曹参是汉朝开国的大功臣，他勇猛过人，机智果断，汉高祖刘邦封他为列侯，食邑平阳，计有一万六百三十户之多，且准他代代相传。

惠帝元年（前194年），曹参任齐国丞相之时，鉴于当时齐王刘肥年少，自己又缺乏治国经验，曹参遂广开言路，遍召当地长者和有识之士求教治国之策。

消息传开，百姓同声赞好，可曹参的家人却极力反对，他们对曹参说："大人贵为丞相，初来乍到，应该多树权威，以镇民心。如此下询于民，显得大人太没主见了，于大人名望有损啊。"

曹参摇头道："身为丞相，若是不问下情，自作聪明，何能治理好一国之事？



汉初名臣曹参像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

我的面子事小，治国事大，我不该以势揽势，让百姓失望。”

齐国学者数百人应召而来，各抒己见，众说纷纭。曹参听得也没有了主意，不知该采取何策为好。曹参的属官见他犯难，索性直言对他说：“书生之见，大人何必当真？如今大人执掌齐国政事，只要大人发下令来，谁敢不听？再说大人功高盖世，智力无双，这样下求于民，大可不必，大人太过谦了。”

曹参立时痛斥了那个官员，他大声说：“为官之道，处事之学，岂能仗势而为，以势逼人就范？势有尽头，人有贤愚，现在我若胡为放纵，他日势尽岂不遭人痛骂，自寻死路？我决不会干这样的愚蠢事！”

胶西有个隐士盖公，很有学问，研究黄老之术。曹参慕名派人带着厚礼迎请。盖公向曹参进言说：“人在位上，大都想有番作为，留下自己的印迹，大人以为如何？”

曹参回答说：“这是人的私心作怪，曹某不屑为之。”

盖公连声叫好，后道：“人亡政消的事往往植根于此，结果其人势没立成，反遭人怨，百姓受害。大人有此见识，恕在下直言了。”

盖公陈述了清静无为的黄老之术，他劝曹参在此国家初创之时，不要擅行改革，使民众有所生息当为要务，如此顺应世情，方可达到治理天下之目的。

曹参叹服有加，厚待盖公，他任齐相九年，坚持依黄老之术处理国政，结果齐地安定，百姓受益颇多。

萧何死前推荐曹参为相，曹参接任后，所有的事都不擅自变更，依然遵循萧何的章法。有人指责他平庸无才，他的好友也不止一次地劝说他：“大人贵不可言，又怎甘心让人无端指责呢？大人墨守成规，一无自己的主张，也难怪别人有所疑虑。正所谓一朝天子一朝臣，大人若能运用权势，自修法度，威仪足备，何人还敢轻视大人呢？”

曹参置之一笑，只说：“小人之言，我不会当真。我自有我的办法，只要对国家有利，何必在乎别人的看法？”

曹参任用郡国官吏时，只选那些老成持重的人担任，而对那些野心勃勃、极力追求个人名声的人一概弃之不用。有人告他不识贤才，曹参却回敬说：“浮躁逞能

之徒，必会自恃己能，干下祸国乱民之事，他们看似有才，实不知这才是治国之大害。一个人若只想揽权用势，他自不会谦逊待人，如此，人必厌之恨之，谁会真心服从他呢？一有祸乱，他自遭恶果不说，此乱当是由他而生，更不可原谅。”

惠帝见曹参不理朝政，心中有气，只当他不为国尽力。惠帝一天对曹参的儿子说了自己的牢骚话，曹参的儿子于是责怪了曹参，曹参打了儿子二百板子。第二天，惠帝埋怨曹参不该出手打人，又表明了自己的意思。曹参于是诚恳地说：“陛下的圣明比不上高皇帝，臣更比不上萧相国，高皇帝与萧相国费尽心力，治国的方略已然善之又善了，何必改动它呢？陛下只求天下大治，又何必强求臣弄势用权呢？”惠帝听了，大喜过望，心疑尽去。曹参任相三年，去世之后仍被人广为赞颂。

智慧点拨

有权有势往往使人产生自大心理和骄躁心态，权势的光环使浅薄者无所顾忌，为所欲为。人们趋从权势或可以谅解，生存的现实常常让他们不得不低下头来，但有权势者若不摆正心态，一味造势弄势，其后果就难以测度了。以势压人者一旦没有了权势，现出原形的他们就会让人唾弃，不值一文。所以仁德的人并不追求易得易失的势力，纵使高高在上，他们也会小心谨慎，不事张扬，以德服人。

八、不唱高调的张释之

西汉文帝时，张释之和哥哥张仲一起生活，整日无所事事。张仲十分富有，一日他见弟弟闷闷不乐，于是问他说：“我们衣食无缺，富甲一方，弟弟为何如此不乐？”

张释之回答说：“男儿当取功名，权贵天下，似此养尊处优，一介布衣，又有何喜呢？”

张仲夸奖他胸有大志，遂广施钱财，为他谋得了骑郎官，为文帝效命。

张释之不乏才能，可十年过去，他仍为骑郎之职，一无升迁。张释之心灰意冷，决意辞官回乡，他对别人说：“十年耗费兄长钱财无数，我又尽心尽力，从不输于别人，看来我不是为官之材啊，不如早些罢手。”

中郎将袁盎知此消息，他找到了张释之，对他说：“你久不升迁，可知为什么吗？”

张释之一时哑声，许久方道：“这个我倒从未想过。”

袁盎看视他一眼，缓缓道：“你人聪明机智，又求名心切，所以凡事惟恐落于人后。不过，这只是你的小聪明罢了，人所共见的好事好言，你争之言之，在皇上眼里并不新鲜，别人也视你为敌手，如此焉有胜算？以后只要你言人所未道，从他人未知处下手，与众不同，定有功成之日。”

有了袁盎的指点，张释之雄心又起，不再辞官。袁盎帮他改任接待宾客的官职，张释之从此行事大变。

一次，张释之随文帝去看皇帝的虎圈，文帝问上林苑的尉官各种禽兽的数目，

尉官左顾右盼，回答不出。文帝又问了十多个问题，尉官都道不知。此时，管虎圈的啬夫官在旁解围，替尉官一一作答，文帝十分欣喜，他对张释之说：“身为尉官，竟不如啬夫官熟悉事物，可见尉官失职了。”

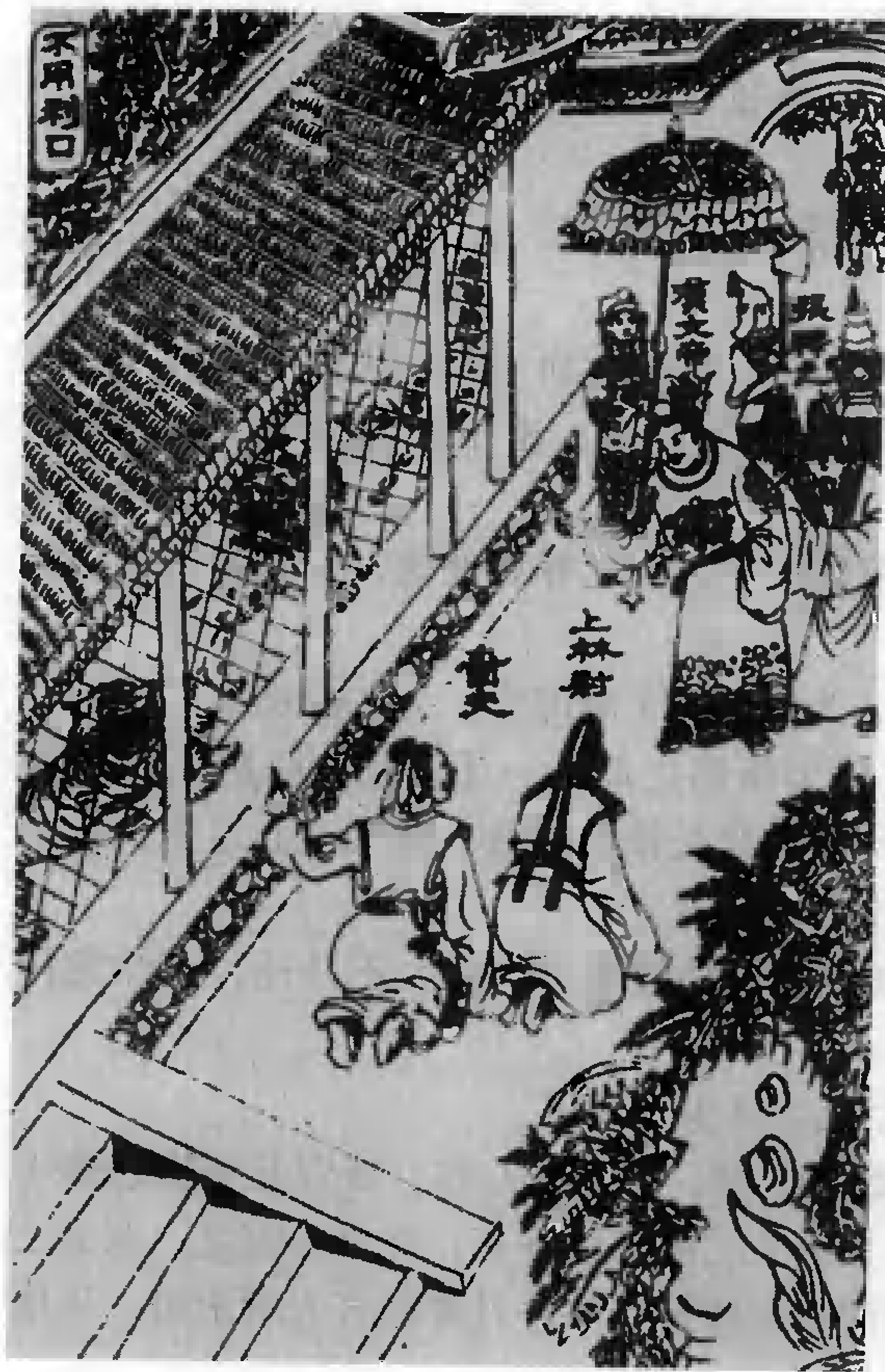
他的话人皆赞好，纷纷指责尉官无能，又夸奖起啬夫官来。张释之在旁没有附和众人，一语不发。当文帝让他传命任用啬夫官为尉官时，张释之却上前说：“陛下认为绛侯周勃如何呢？”

文帝一愣，随口道：“他忠实可靠，是难得的忠臣啊。”

张释之又问：“东阳侯张相如又是何样人呢？”

文帝再道：“他也是忠臣呐。”

跟随文帝的群臣不明张释之其言何意，但听张释之接着说：“他们二人都拙于言词，都有大功于国，忠贞不贰，可见观人任事，并不以善辩为要。秦朝任用舞文弄墨的刀笔吏，自以为功，不想那些官吏徒逞口舌之能，只注重法规条令，而不体察民情，终至衰亡。如果陛下今日因啬夫官能说会道而破格任用他，我担心此风一开，大小官员便不讲实效而争相巧言了，请陛下慎用此人。”



不用利口图。出自明·张居正《帝鉴图说》，讲述张释之与汉文帝同游上林苑，劝谏汉文帝不要只凭口舌之利就拔擢人才的故事。

文帝听他一言，思之叫好。他放弃了对啬夫官的任用，对张释之刮目相看。他命张释之上车陪坐，一回到宫中，马上就任命他为公车令，为宫中的总管。

张释之骤得高升，人人称奇。张释之私下却向袁盎拜谢说：“如无大人指点，我哪有今日之荣？大人之恩，永世不忘。”

一日，太子和梁王同乘一车入朝，到了朝门也不下车。别人见之不怪，张释之却追上车子，把他们拦住。其他的大臣脸色有变，劝张释之不要自讨没趣，张释之不依不饶，他还向文帝上书，弹劾太子和梁王的不敬罪。文帝十分欣赏张释之的这一举动，他对群臣说：“维护朝纲，不媚于上，别人只是说得好听，可有谁似张释之敢作敢为呢？只此一节他便是朕的忠臣了，可托大任。”

文帝遂即下旨升他为中大夫。不久，又升他为中郎将。

一天，张释之又随文帝视察为文帝所建的霸陵，文帝伫立良久，对群臣说："如果用北山的石头作棺椁，用麻絮塞紧缝隙，后用漆封之，定是坚固无比，不虑人能开启了。"

群臣轰然附和，人人争颂。张释之又反其道，上前奏言道："此法果然无失，却终有一憾。倘若棺椁中无有诱人的珍宝，让人失去觊觎之心，就不必担心有人开启了。"

文帝一怔之后，随即领悟，连声夸奖张释之见识不凡。他愈加感叹张释之与众不同，其后又重用他当了廷尉，宠幸非常。

智慧点拨

对利益的认识和判断，成功者和失败者是迥然不同的。人人都能见的好处，所争的人自然众多，由此产生的困难和障碍必然层出不穷，成功的几率也由此大减，纵是越众而出，也已元气大损了，这未必是真正的成功。而真正的成功者并不盲目趋众，他们总是独具慧眼，另辟蹊径，在人所未见之处挖掘出宝藏，从而赢取大利。

九、丙吉的大义

汉武帝晚年时，宫中发生了诬陷太子的冤案。太子的孙子刚刚生下几个月，也被株连关在狱中。丙吉在参与审理此案时，心知太子蒙冤，他几次为此陈情，都被武帝呵斥，他于是挑选一个女囚抚养皇曾孙，多加照顾。

丙吉的朋友生怕他为此遭祸，多次劝他不要惹火烧身，且道："太子一案，乃皇上钦定，避之尚且不及，你何苦对他的孙子优待有加？此事传扬出去，人们只怕会怀疑你是太子的同党了，这是聪明人干的事吗？"

丙吉脸现惨色，却坚定地说："做人不能处处讲究心机，不念仁德。皇曾孙乃是个娃娃，他何罪之有？我这只是看之不忍的平常之举，纵是惹上祸患，我也顾不得了。"

后来武帝有病，武帝又听传言说长安狱中有天子之气，遂下令将长安的罪囚一律处死。使臣连夜来至皇曾孙所在的牢狱，丙吉却不放使臣进入，他气愤道："无辜者尚不致死，何况皇上的曾孙呢？我不会让人们这样做的。"

使臣不料会生出此节，劝他道："此乃皇上旨意，你抗旨不遵，岂不自寻死路？"

丙吉誓死抗拒使臣，他决然说："我非无智之人，这样做只为保全皇上的名声和皇曾孙的性命。事急如此，我若稍有私心，大错就无法挽回了。"

使臣回报汉武帝，汉武帝长久无声，后长叹说："这也许是天意吧。"

他没有追究丙吉的事，反而从中有了不少悔意。他下诏大赦天下罪人，丙吉所管的犯人因为他的努力，才得以幸存。

多年之后，皇曾孙刘询当了皇帝，是为宣帝，丙吉却绝口不提先前他对宣帝的



丙吉像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

恩德。知晓此情的家人曾对他说："你对皇上有恩，若是当面告知皇上，你的官位必会升迁。这是别人做梦都会想得到的好事，你怎么能闭口不说呢?"

丙吉微微一笑，叹息说："身为臣子，本该如此，我有幸回报皇恩一二，若是以此买宠求荣，岂是君子所为？此等心思，我向来绝不虑之。"

后来宣帝从别人口中知晓丙吉的恩情，大为感动，夜不能寐，敬重之下，他封丙吉为博阳侯，食邑一千三百户。

神爵三年，丙吉出任丞相。在此任上，他崇尚宽大，性喜辞让，有人获罪或失职，只要不是大的过失，他只是让人休假了事，从不严办，有人责怪他纵容失察，他却回答说："查办属官，不该由我出面。若是三公只在此纠缠不休，亲力亲为，我认为是羞耻的事。何况容人乃大，一旦事事计较，动辄严办，也就有违大义了。"

丙吉性情温和，从不显智耀能，不知情者以为他软弱好欺，无有真才，他也从不放在心上，改变心意。

一次，丙吉在巡视途中见有人群殴，许多人死伤在地，丙吉却问也不问，只顾前行。可看见有牛伸舌粗喘，他竟上前仔细察看，甚是关心。他的属官大惑不解，以为他不识大体，丙吉却解释说："智慧不能乱用乱施，否则就无所谓智慧了。惩治狂徒，保境平安，那是地方长官之事，我又何必插手亲管？时为初春，牛气粗喘，当为气节失调，如此百姓生计必有伤害，这是关系天下安危的事，我焉能漠视不理？看似小事，其实为大，身为宰相，只有抓住要领，方能不失其职。"

丙吉属官恍然大悟，深为叹服，那些误解丙吉的人更是自愧不已，暗自惭愧，认为自己原是浅薄无知之辈。

智慧点拨

揣摩有着深刻的内涵，作为一种大智慧，它是因时而变、出奇制胜的一招妙法，也是深合事理、退中求进的处世哲学。相对只知冒进、急功近利者，揣度的运用就尤显珍贵。纵观无数失败者的症结，他们所共缺的不是智慧，就能说明这一

点。一个人只有到了能克制智慧，潜藏智慧，进而慎使智计，他的智慧才是最无缺的，他才能在任何形势下应对自如，屹立不倒。

一〇、不偏听偏信的赵充国

西汉宣帝时，赵充国官居车骑将军之职，见识过人，谋断无双。

当时，羌人和汉人常有冲突，朝廷深为其苦。为了解除此患，汉宣帝派光禄大夫义渠安国出使西羌，安抚羌人。临行之前，汉宣帝对义渠安国交代说："羌人狡诈，你此去重在察访实情，据实应对。"

义渠安国来至西羌，先零羌的首领盛情招待，好话说尽，表现得十分恭顺，义渠安国受其迷惑，一时将汉宣帝的吩咐忘之脑后。先零羌的首领提出迁移到湟水北岸放牧的要求，又谎言说此举可让羌人安定，义渠安国不及细察，痛快答应了他的请求，又上书力言此议的好处，让汉宣帝加以照准。

汉宣帝召集群臣就此商议，赵充国独具慧眼，他对汉宣帝指出："羌人不谢罪上表，却先谋自安之道，欲求北迁，着实让人疑惑。义渠安国不深察其用心，就轻言上奏朝廷，失职大矣。以臣看来，此举包藏祸心，名为渡河放牧，实则是要与匈奴会合，对抗朝廷，陛下若是批准此议，西部边防将无宁日了。"

汉宣帝犹豫不定，此议便拖下未决。不久，羌人自渡湟水，当地郡县都无法拦阻，其意自明了。

汉宣帝深服赵充国的先见之明，急召他询问应对之策。赵充国凭着他对羌人的深入了解，向汉宣帝建议说："现在敌情不明，行动就没有根据。依臣愚见，陛下要做好三件事。其一，派人巡视边防，查漏补失，做好应变准备。其二，时刻打探羌人动静，查清其虚实，做到心中有数。其三，立足长远，趁谷价低时，收购二百万斛粮食备用，以待他日征战。"



赵充国像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

汉宣帝担心道："如此兴师动众，多费钱财，万一羌人不是反叛，朝廷就损失大了，不如以后再实行吧。"

赵充国急切说："有备方能无患，等到羌人公开反叛，事情就来不及了。形势既是这般危急，纵是

有失也是值得，万不可坐视不理啊。”

汉宣帝经他苦谏，终被说服，赵充国这才出口长气。

汉宣帝神爵元年春，年已 70 岁的赵充国主动请缨和羌人作战。他率大军渡过黄河。便见数百名羌军骑兵叫骂不止，前来挑衅。汉军将士十分气愤，纷纷请战，赵充国却眉头一皱，阻止众人说：“敌人虽是人少，在情况未详之前，也不可轻动。我军志在歼敌尽净，不可为这小股敌人所惑。”

他派出一队骑兵去前面山谷侦察，察看有无伏兵。又仔细察看四处地形，做着进退的各种打算。有人说他过于谨慎小心了，大可不必，他马上正色说：“凡事不能偏听偏信，行军打仗更是如此。若是轻敌冒进，不察敌情，又怎能做到战之必胜呢？一旦有失，军心撼动，势成土崩瓦解之局面，那便无人可救了。”

和羌人对峙之下，赵充国反复思量、不断探察之后，却坚守不出，天天用酒肉犒劳士卒，让他们养精蓄锐。朝中文武对此不解，都说他胆小怯战，汉宣帝也心有怨怪，亲下命令让他出击作战。赵充国就此给汉宣帝上书说：“臣受命平叛，早将生死置之度外，自不惜一死。然臣多方打探，已知羌人各部落并不同心，只要假以时日，必生内乱，是以订下缓战之策。我军以求胜为要，躁进只能多有损伤，臣非不战，乃待时也。”

汉宣帝打消了疑虑，收回了成命。他放手让赵充国指挥战事，不再横加干涉。不久，赵充国见羌人军心动摇，乱象已显，便准备大举进攻。羌人闻知此讯，不战自溃，纷纷逃窜，赵充国趁势发兵，以很小的代价就大获全胜。

智慧点拨

人心充满多种疑惑，这是正常的，也是必须要解除的。疑惑不能自动消失，不身体力行，不勇于实践，就永远找不到正确的答案。在疑惑面前止步不前的人，绝不是“揣”的智慧的显现，在是非不清的前提下，任何思想都是茫然的，更不可能是正确无误的，只有“揣摩人情”，才能最大限度地了解事情的真相。

一一、扶危济困的第五伦

王莽末年，盗贼蜂起，天下乱成一团。年轻的第五伦团结族人和贫苦乡亲，修起了营垒，用以自救。铜马、赤眉等几十支军队都没有攻下第五伦的营垒，当地郡尹鲜于褒十分欣赏他的才能，收他做了自己的属吏。

第五伦后来掌管乡中诉讼和赋税之事，他深感责任重大，多次对下属交代说：“穷富成仇，只因财富不均，官多贪婪横取。我们执掌大权，一言一行都关系民生疾苦，绝不可干下害民贪占之事。现在民心多怨，只怕再扰民，民不堪受，你我就死无葬身之地了，各位务需谨记。”

征发徭役之时，上级官员授意第五伦多收钱财，第五伦一口回绝，他义正词严地对上级官员说：“民已穷苦不堪，再行加收于心何忍？朝廷官员，俸禄丰厚，衣食无忧，何致因些小钱与民结怨呢？”

他执意不肯，百姓虽得到了实惠，可第五伦却屡受打压，久不升迁，一气之下第五伦辞官经商，改换姓名迁到了河东之地。

后来，鲜于褒把他推荐给了京兆尹阎兴，阎兴让他做了主簿。第五伦受命督铸钱掾，管理长安的市场。上任之后，第五伦统一了称和斗、斛的标准，严打欺诈行为，他召集商人警告他们说："穷人多艰，你们致富不能见利忘义，行奸使诈。如此经商，必遭民怨，长此以往，人们恨意爆发，你们不仅无生意可做，只怕命也不保。若因此造成国家不安定，你们更是罪不可恕。"

第五伦严查死管，惩治了许多不法商人，长安市的秩序井然，百姓称颂不绝。

光武帝建武二十七年，光武帝刘秀下诏让他担任会稽太守。这是二千石的高官，但第五伦却以清贫作为家训，反复告诫家人说："我为高官，俸禄优厚，遭人嫉羡是难免的事。若不知检点，以富压人，只会让人们的嫉恨愈加膨胀，说不定有一天大祸临头啊。时下百姓生活十分困苦，衣食尚忧，我们该扶危济困，化解隐患。"

为了省下钱财，第五伦亲自铡草喂马，他的妻子亲自下厨房做饭。他把自己的俸禄，只留下一个月的粮食，其余全部贱价卖给百姓中的贫困者。

有人劝他不必如此自苦，且说："人各有命，以大人一人之力，能救得了天下穷人吗？大人清廉自守，不贪不占，已然不易了，何苦不敛家财、自损惠人呢？"

第五伦一笑说："我出身贫寒，自知民之艰难。如今我侥幸得有富贵，岂能忘本？为官者不为百姓分忧，终遭人弃，我这是为我自己积攒功德，何必说得那么好听？"

他始终抱着平常心态以行善举，在百姓面前毫无官架，问寒问暖。当时，会稽的地方风俗，人们喜欢祭祀鬼神，不惜用自己的牛作为牺牲，浪费了大量财产，百姓家中都很困乏。第五伦面对陋习，倡言阻止，他的下属有的便对他说："这种风俗，天长日久，百姓深信之。他们都说，如果自己吃掉牛肉，不用它来祭祀，便会患病，临死还会发出牛叫的声音。从前太守无一人敢下令禁止，大人何必自找麻烦？不如任其自便好了。"

第五伦斥其荒谬，马上写出檄文，颁告所属各县，宣布说：如果巫师假托鬼神欺诈、愚弄百姓的，立刻处死。百姓随意杀牛祭祀的，从重处罚。渐渐，这种习俗被根除，百姓生活安定，日子也比以往富足了。

永平五年，第五伦受人诬陷，被朝廷征召。获罪上路之时，当地百姓不分男女老幼鸣屈叫冤，一起追随押送他的车子，一同前行。给朝廷上书的官吏百姓有一千人之多，汉明帝听闻此情，也被感动，下诏赦免了他。第五伦出狱之后，动情地说："大祸得解，这是百姓的功劳啊。我自愧施恩不多，所得的福报却是无法想象。"

智慧点拨

穷富差别造成的对立自古难去。穷人和富人互以为敌，严加戒备，由此激发的祸患层出不穷，双方的损失都是极为惨重的。消解双方仇怨的途径绝不是罕有，重

要的是富者要戒除为富不仁的行为和狂妄的态度，真正放下架子，用心体会贫穷者的艰辛，而穷者也要摆正心态，不能因穷生恨，狭隘地视富为仇。没有人甘于贫穷，也无人富不思保，穷富之间只要善于应对、处置得当、各有所止，双赢的效果就会显现。

一二、随心所欲的王莽

公元9年正月初一，西汉权臣王莽废除汉朝名号，建立新朝。

王莽称帝后，他先前的自压自抑、种种伪装立时剥得干干净净，得意忘形之下，他开始单凭己好推行自己的新政，完全失去了理智。

王莽自作聪明，自以为只要吃下古老儒书上所用的那些古药，便可治愈社会的弊端，于是他目光向后，全面复古。

首先，他不顾当时的现实，力主恢复古代的井田制，对全国土地重新分配。他对群臣自得地说："古代，八家为一井，一夫一妇耕种一百亩土地，交纳十分之一的赋税。于是，国家充裕，人民富足，颂扬之声四处传播，这正是尧舜之道啊！朕决意行此大道，把全国土地改称'王田'，把全国奴婢改为'私属'，都不准买卖。一家的男子不够八个人而土地超过八百亩的，把多余的部分分给同族或乡邻。原先无地，现在应当分到土地的，按照规定办理。如有敢于诽谤井田制度、无视国法、妖言惑众之人，必须重惩，流放到四方荒远之地。"



鸩酒献帝图。讲述王莽用毒酒给汉平帝祝寿，毒死汉平帝之事。

井田制度根本无法实行，结果招致天下怨恨，弊端更重。中郎区博忧心如焚，他几经犹豫，最后冒死上谏说："井田制虽是圣王的法制，但毕竟废除甚久，于时不宜。眼下此制形同虚设，大违民心，即使尧、舜再世，恐怕也难收其功了。陛下天下初定，不可妄动纲常，随意而断，否则必生变乱。"

王莽初不听谏，一意孤行，到后来见形势不妙，也只好收回成命。经此折腾，朝廷信用全无，祸患已生，只有王莽还不以为意。

其次，王莽不厌其烦地改官名和地名，凡是"现代"的全都取消，一律恢复"古代"的原名。由于改得太多、太频，以致没有人能够记

得住，完全流于形式。他还别出心裁地在小事上特别认真，他公开宣布说："天朝大国，不该自损尊严，给诸部落酋长赐予王爵，这与古礼不合，必须改变。"

他提议给诸部落酋长赐予侯爵，有人便劝阻说："所谓名分，乃是先朝为笼络诸部落人心之用，原本不费一文，却有大功，何必在此多生枝节呢？一旦诸部落心生不满，战祸再起，岂不自找麻烦？"

王莽拒不纳谏，结果句町王首先起兵叛变，匈奴汗国也和朝廷断绝关系，南北战事不断，引起全国的骚动和饥馑，百姓暴动频发。

当时，百姓都习惯使用汉朝的五铢钱，而王莽又自作主张，铸造新的钱币。新钱大小并行，难以换算，且多次变更，毫无信用，所以百姓仍在暗用五铢钱进行买卖。王莽听说此事，勃然大怒，他不顾大臣们的反复劝说，只恨恨道："朕为一国之君，朕命即天命，百姓拒不应天，岂可宽恕？"他下令对暗用五铢钱者一律严惩，于是，农民和商人纷纷失业，财政经济遭到巨大破坏，人民穷苦无告。下至诸侯公卿大夫，上至平民百姓，受惩治的数不胜数，人心丧尽。

王莽越闹越烈，其心思没有一刻的安定。他对国名也改为"心"，后来又心血来潮，改为"信"，让人啼笑皆非。

新朝的大臣无所事事，不干正业，这是王莽要求的结果。王莽一心爱好制定制度，幻想制度一成，天下自然太平无事。他和群臣整天议论施政方针，改之又改，凭空假设，连年却无一事决断，竟致无暇处理亟待解决的朝政事务，吏治由此大坏，郡县横征暴敛。

王莽自信己能，对一切大权都揽在手中，官民呈送的秘密奏章由宦官拆阅传递给王莽，尚书也不知所言之事。这使主管官吏无事可做，具体事务便无人实施办理，尽管王莽不眠不休，天下也不可救药了。公元 23 年，穷途末路的王莽竟亲率群臣告天大哭，以挽危亡。最后，在万人唾骂中被杀国灭。

智慧点拨

性格决定命运。良好性格的要素，总是包含着沉稳与内敛、自制和刚柔相济等诸多实际内容，可以说，"理性"二字贯穿其全部。历史和事实告诫人们，无论何人都不能任性而为，凭自己好恶行事；在所有成功者的背后，他们的坚韧固是基础，但起决定作用的还是他们的大度从容与能屈能伸。人没有绝对的自由，善于控制自己情感的人才能和社会大环境相适应，那种幻想个人至上、个人改变历史和世界的人，不是疯子，就是蠢汉，其失败的命运也就由此决定。

一三、史弼的操守

东汉时期，"党人之祸"盛行，大小官吏为了保住官位，多有乱抓"党人"的恶举。

史弼在任青州平原相时，捉拿党人的朝廷诏书颁行天下。史弼见之困惑，他召集属下，对他们说："朝廷宦官专权，皇上已受蒙蔽，党人志在除奸救国，何罪之

有呢？我决心不奉此诏，望你们周知。”

属下惶惶不安，有的便开口说：“党人已被定为奸恶，非大人一词便可开脱。何况此中是非，关系甚大，大人何必为了党人而得罪朝廷呢？这只能给自己招来祸殃，万万不可啊！”

史弼亦知利害，他还是坚持说：“为人若只知保全富贵，自不能犯险救难。可国家有难，就不该计较自身得失了。在此危急关头，正是考验一个人名节的时候，我不能舍弃忠义之心而害了天下义士。”

结果，别的郡不惜胡拉硬扯报上党人有几百之多，而史弼却是一个未报，坚称平原没有党人。

史弼的做法让朝廷动怒，连下诏书催问此事，青州的从事史还把史弼传去，厉声问他说：“青州下有六郡，如今五郡皆有党人，而平原却无一人，莫非是你包庇党人吗？”

史弼回答说：“党人一事，关系人们生死，身为朝廷官员，怎敢胡乱指认呢？各地水土风情自有不同，平原没有党人也在情理之中。如果让我为了一己之私，昧着良心诬陷好人，好向上边交差，这是我宁死也不愿的。”

青州的从事史见他耿直，无奈开导他说：“此乃朝廷大事，我们官小职微，自不必分辨太多。对别人是祸的事，对我们为官者却是难得的机遇，若为此事误了你的大好前程，岂不是咎由自取？”

史弼一听即怒，他大声说：“乱施淫威，害民获宠，这绝不是我的晋升之道。我情愿甘守贫贱，也不做这等伤天害理之事。”

青州的从事史于是举奏史弼知情不报，只因朝廷此时刚好下令停止捕捉党人，史弼才幸免于祸。

史弼在担任河东太守期间，权臣中常侍侯览一次派一个诸生送信请托他，让史弼举荐该诸生为孝廉。这在当时本是极为平常的事，却不料史弼为之大怒，他对属下说：“权臣当权，为非作歹，如果人人惧怕他们，当真国无宁日了。我官职不高，却想以身抗恶，这是仁人志士的本分。”

他的属下无人敢支持他，他的家人也反复劝他说：“你身处人下，一味犯上只会令自己蒙难。你既知厉害，自当趋利避害，为何还执迷不悟呢？”

史弼叹气说：“君子蒙难，有所为有所不为。倘若身处困境，只知明哲保身，仁义全失，生又何欢？若附势而升，一无所为，纵官高权重又有何益呢？”

史弼于是命手下把那个诸生关进监狱，当天把他拷问致死。侯览闻知暴怒，利用权势诬陷他诽谤朝廷，把他关进囚车送往京城。

侯览本来定了史弼的死罪，多亏有人用钱行贿于侯览，史弼最后才减免一死。史弼出狱后仍不改初衷，他常对人说：“在困厄时坚守操守，是最难的，也是不走向罪恶的关键之处。”

智慧点拨

人的一生充满危机，如何应对危机，常常是人们走出低谷的关键。只有对人生

的顺逆有了正确的认识，不怨天尤人，不自暴自弃，顺势而为的人，才能树立积极向上的人生态度，它可以让人在任何时候都勇于进取，不为任何困难所压倒。同时，良好的心态也会让人遵守行为规范，不走异端，在困厄之时保持君子本色。

一四、吴佑的善行

东汉时期的吴佑，其父曾为南海太守。吴佑十岁时，其父去世，他没有住处，清贫无依，却也不肯接受别人的馈赠。他以放猪为生，闲暇时坚持读书，他父亲的一位朋友挖苦他说："你父为官清廉，乃至毫无家产，让人感叹。你虽是可怜，可也不该干放猪这种下贱活，你对得起你父亲吗？"

吴佑坦白说："我父亲不谋私利，人们不以为耻；我放猪自存，又有什么可耻的呢？我正是遵循父亲的教导啊。"

吴佑后被推举孝廉，任新蔡县县令。他在任期间，对人宽容，不贪不占，深受百姓爱戴。有个豪绅托请他办事不成，遂诬告他徇私枉法，有人将此事报知吴佑，吴佑却主动上门，诚恳地对那豪绅说："你诬告于我，本属有罪，可我却念在你一时情绪失控，所以不想追究。不过你所列举的不实之词，对我倒是有了提醒，以后还望你能监督我啊。"

那个豪绅本以为这是吴佑虚情假意，十分害怕他报复，可时间一长，他发现吴佑并没把此事放在心上。他又羞又悔，不仅亲自上门请罪，还四处宣扬吴佑的美德。

吴佑后来被提升为胶东侯相。他为政仁慈，常到民间调查民情。有人劝他应用重刑治世，吴佑却说："百姓违犯律法，多是苛政所使，这是我们应自省的。如果我们为官者为民做主，不作威作福，我相信情况一定能有所好转，又何必依赖重刑呢？"

他言传身教，不久境内平安了许多。

一次，有个乡官孙性私收民钱，买衣服送给他的父亲，他的父亲知道真相，不收孙性的新衣，还教训他说："吴大人公正廉洁，身为他的下属，你该以他为荣，又怎能败坏他的名声呢？"

孙性被父亲逼迫来见吴佑，说明实情，不料吴佑并没有深责他，只道："为了孝顺父亲而背上不仁之名，这也不该啊。"他把衣服还给孙性，让他以自己的名义献给父亲。他用自己的俸银替他还了老百姓的钱，人们对此无不交口赞颂。

安丘县有个青年叫毋丘长。他在街上把调戏其母的醉汉杀死，逃到胶东。毋丘长被抓获时，吴佑对他十分怜惜，对他说："人之愤怒，必考虑后果吉凶。你只知孝顺，却不知律法，以致夺人性命，满足一时的泄愤，我虽同情于你，却也不能赦免你的罪行。"

毋丘长闻言流泪，悔恨不迭。

吴佑问他有无妻子儿女，毋丘长说有妻无子。吴佑于是命人把他的妻子寻来，安排他们在监牢中过夜。吴佑的下属以为不妥，出言劝阻说："大人心肠良善，也

不能有违监规啊。此事若让上司知晓，大人的罪责是逃不掉的。大人和他们非亲非故，为何冒此风险呢？”

吴佑感叹一声，吩咐他们严守秘密，他动情地说：“毋丘长不甘其母受辱，这才以身试法，其情可哀啊。我既不能免他死罪，让他留下子孙也是情理之中的事，只求各位明白我的心意吧。”

不久，毋丘长的妻子怀孕。到了临刑的时候，毋丘长哭着对他母亲说：“我不甘受辱，才会杀人获罪，辜负了母亲的养育大恩了。吴大人的大恩无以报答，我妻若是生个儿子，就叫他为‘吴生’吧。”

吴佑知道此事，感慨万端，他借此常告诫百姓、下属要遵纪守法，绝不可鲁莽行事，胶东的局面更趋安定了。

智慧点拨

大度容人、忍辱负重，是成功者的一个基本素质，居于上位者，不仅能让人感恩不忘，也能借此树立自己的威望，增强自己的号召力。反之，如果当权者小肚鸡肠，完全凭自己的好恶行事，他就只能是众叛亲离、孤家寡人了。同时，身为下属者更要控制自己的情感，即使面对屈辱，也不能失去理智。如果只逞匹夫之勇，难担重任。

一五、与众不同的申屠蟠

东汉的隐士申屠蟠少时家贫，受人雇用做了漆工。他辛劳之余，刻苦读书，从不间断。同郡人蔡邕对申屠蟠十分看重，在州府征召时，他便极力推荐申屠蟠，上书说：“俗人为小利奔忙，看似聪明却无大志，于国并无帮助。申屠蟠少小志大，即使身陷困境，亦能发愤苦读，可见他乃不俗之人。他父亲去世，申屠蟠孝心动天，几乎毁形灭身。他体察道理，保持自然本性，不因外界改变自己的形体，也不因穷困和显达而改变自己的节操，这绝不是一般人所能做到的。”

朝廷征召他做陈留郡的主簿，申屠蟠的亲友闻讯都来向他表示祝贺，申屠蟠热情招待众人，却对他们说：“为朝廷做事，本来是每个臣民应尽的责任。我自愧德识不够，担不起这样大的责任，所以我是不想应召赴任的。”

此话令他的亲友大惊失色，他们纷纷劝他，有的还责备他说：“征召为官，这是多少人羡慕的事啊，你怎会轻易放弃呢？一为官吏，身份立变，利益多了，这是无论如何都不该推辞的。你读书修习，苦熬多年，还不就是为了这一天吗？你太让人莫名其妙了。”

申屠蟠避开众人，索性隐居起来，研习《五经》和图谶之学。他的好友一次和他恳谈，旧事重提，申屠蟠意味深长地说：“我看天下已有乱象，朝廷又是昏暗迂腐，这才醉心治学，以避其祸。人们只见当官的人好处多，却不知身处官场的风险，他们怎会理解我呢？从古到今，不通晓这一点的人，又有几个能保全自己呢？我不便当众说明，只怕他们的误解永难消除了。”

太尉黄琼征召他到京师做官，他一口回绝。黄琼去世后，他的遗体被运回江夏郡埋葬，申屠蟠却不请自来，以表敬意。当时参加丧礼的名豪富绅有六七千人之多，只有南郡的一个儒生和他攀谈。申屠蟠和他分手的时候，那个儒生却说："你没有被聘请，竟来此祭吊太尉，想不到却让我们有缘相会，希望下次还能见到你。"



黄琼像，图出自《韦墅里黄氏家谱》。黄琼，字世英，江夏安陆人，东汉大臣。

申屠蟠闻言色变，马上说："我不屑与俗人交往，这才和你交接。想不到你貌似不俗，却也是个拘于礼教，喜欢攀附权贵的人！"

他从此再也没和那人说话，他就此对家人感慨地说："让人迷失本性，利实在是害人的东西。人们都想从中捞取实惠，却不知不觉把自己的人格和尊严都赔进去了，到头来他们又能得到什么呢？我真是无法理解啊。"

在京师游学的汝南郡人范滂非议朝政，名声很大，一时人人效仿。很多公卿不惜降低身份居于他的门下，太学生对他也极为崇拜。有人就此事对申屠蟠说："时下崇尚学问，文章将兴，先生何不仿效范滂呢？这是有百利而无一弊的好事，切不可错过了。"

听罢此言，申屠蟠却哀声一叹，他目光向天，缓缓道："今日之利，未必是他日之福。在此目光短浅，随波逐流，又怎保无失无损呢？战国时代，文士议论无忌，争鸣不断，各国君王为己之利，恭敬待之。最后，坑杀儒生，焚烧书籍的祸患却发生了，依我看来，这样的事不久就要重演了。"

人们都笑他不识时务，出口相讥。申屠蟠于是隐居在梁国砀县一带。两年之后，范滂等人纷纷遭祸，被处死和下狱的人有几百人之多，人们不禁对申屠蟠的先见之明深表叹服。

智慧点拨

利益的取舍，折射出人们的思想境界和见识高低，也从根本上决定了一个人的发展前途和事业成败。能够揣摩出事物发展的规律，并且懂得趋利避害的人，是非常有智慧的，所以说"揣"给人带来的好处是其他事物无法相比的。

一六、包咸的气度

东汉末年，包咸在长安拜博士右师细君为师，跟他学习《鲁诗》和《论语》。一次，他和人为学术上的事争辩不休，他的恩师便对他说："为人要有理有节，有进有退，治学也是如此。你得理不饶人，凡事都要辩个是非曲直，这本身就是有失教化的大道了，如能恭敬对人对事，不但让人心悦诚服，更能多积人望，感化天下，这不是最大的收益吗？"

包咸思之再三，依道而行，果如恩师所言，他的名望日有所增。

王莽当政末年，包咸在返家途中，被赤眉军抓获，扣留在军营之中。和包咸关在一处的有很多人，他们吵吵闹闹，连呼冤枉。包咸便对他们说："我们身陷险境，本应该镇定自如，伺机脱身，可是你们只知哭闹，方寸皆乱，又有何益？"

其他人听包咸如此说法，十分愤恨，他们大骂包咸，还痛打他一顿。

包咸并不嫉恨他们，一待夜深人静，他又开导他们说："我们身入虎口，危在旦夕，如果只想活命，放肆胡为，反让贼人愈加轻视于你，结果会更加对己不利。"

那些人又出言喝止，包咸无奈只好作罢。

包咸身在难中，从早到晚，仍是诵读经书习卷，一如平常。赤眉军的一个头领见他态度从容，深以为怪，于是单独审问他说："你死在眼前，为何还要读那些无用的书呢？"

包咸笑着回答说："有用与无用，岂能由人而定？诗书乃读书人的宝物，书中所言俱是圣人的教诲，你们也许把它当作无用之物，而我却视它如命。"

那个头领心头一震，口中却说："我不读诗书，而你的生死却掌握在我的手中，只要你说一句求饶的话，我就放了你。"

包咸心中一苦，却凛然道："我本无罪过，如若贪生怕死，媚人下贱，真是玷污了读书人的神圣身份，这不是我所能做到的。"

赤眉军对他十分敬佩，最后竟放了他，而和他关在一起的其他人却无一生还。

光武帝刘秀登基后，听闻包咸的仁德，便征召他入朝为官。他初入官场，因不肯趋炎附势，屡遭别人打击和诬陷。正直之士于是对他深表同情，有人就对他说："你重仁重义，这是君子的美德啊。不过既在朝为官，也该有所变通才好。"

包咸谢过，却仍坚持说："我一介书生，得蒙皇上厚爱，敢不誓死报效皇恩？朝廷风气败坏，多讲权术，人人只谋私利，就让我一人有所不同吧。"

一次，朋友替包咸运作升迁之事，包咸知道后却极力阻止，他的朋友便生气说："你只知苦干，不晓官场之道，这对你并无好处。我好心帮你，谁知你竟迂腐至此，你会后悔的。"

包咸满脸赔笑，解释道："仁德乃我毕生所求，此为大也，焉能为了求一官职而一旦尽失？你意为善，却不知我的志向啊。"

包咸的卓然不群，渐渐为光武帝所注目，他让包咸教授皇太子《论语》，当了他的老师。当群臣就此议论惊怪时，光武帝于是在朝堂上对群臣解释说："不争不

显，宠辱不惊，说得容易，又有几人能真正做得到呢？包咸不求私利品行端正，这样的人不重用提拔，岂不是让天下君子寒心？由他教导太子，朕才放心啊。”

包咸高风大德，在人所侧目之时，他仍能保持本色。汉明帝继位后，见自己的恩师生活清苦，便常常格外赏赐给他珍宝财物，他的俸禄也高于其他大臣。包咸常施舍救济贫穷的儒生，他乐此不疲，还告诫他们说：“仁德不是靠攫取所能得到的，有了仁德这才是做人成事之本，其利大焉。”

智慧点拨

在利益面前，人们总是不肯退让的。利益可以驱使人们做出自己都意想不到的事来，甚至以身犯险，不择手段。对利益的追求无可厚非，问题是如果偏离了正常轨道，只是就利言利，见利就争，什么利都想占为己有，势必会违法乱纪，多树强敌，使自己陷于孤立和有罪的泥潭，不能自拔。在利的诱惑下，人们如果丧失理智，心存贪念，就会步步走向沉沦。

一七、自请有罪的皇甫规

皇甫规是东汉的著名将领，他富有军事才能，多次立功，在朝廷中享有盛名。

皇甫规身为平民时，就苦读兵书，不知他大志的人就耻笑他说：“我们都是平民百姓，求利居家当安分守己，方能度日。现在你不务正业，研习兵法，这可不是我们该干的事啊。”

皇甫规一笑说：“生而为人，当做一番大事，亦求大利。我今日所学，正是他日出人头地的资本，否则以何资本出人头地呢？”听了他的话，人们更加耻笑他，说他白日做梦。

汉顺帝永和六年（公元141年），西羌进犯三辅一带，围困安定郡。征西将军马贤率各郡之兵，反击羌兵。皇甫规观看马贤演兵之后，一眼便知马贤不懂军事，于是他上书安定郡守说：“羌兵来犯，气势汹汹，不知其弱者，焉能灭之，我看马贤将军不通兵理之道，只贸然轻进，将来必为羌兵所败。”

此书发出，皇甫规的朋友都为他的安危担心，他们对皇甫规说：“军中大事，关系重大，你一介布衣，岂可轻言？我们深知你久困求显，方有此举，可万一不中，当有性命之危。”

皇甫规平声说：“大丈夫建功立业，需知天道人理，我之所为，乃顺应其势，绝不敢任性胡言，你等休要担心了。”

时间不长，马贤的兵马果然被羌兵消灭，安定郡守深服皇甫规之能，便将此事和郡中守将言明。郡中守将奇异之下，于是任命皇甫规为功曹，让他带领八百精兵，同羌人作战。

皇甫规的成功，让他的朋友又惊又喜。有的人便投靠于他，向他建议说：“多多杀敌，是你我的晋升之道。你多有奇才，当乘胜出击，以建大功。”

皇甫规不为所动，认真地说：“行军打仗，应慎重多虑，岂同儿戏？我们若只

想贪功，四面出击，必死无疑了，你等勿躁。”

皇甫规稳扎稳打，不求虚名，只求必胜，他几番放弃没有把握的战斗，结果羌人对他十分畏惧。

羌人造反，实因当地官员贪婪残暴所逼。皇甫规又了解到当地官员的许多劣行，于是他决心为民除害，向朝廷上报他们的恶行。他的朋友极力劝他，不要犯险上书，还警告他说：“此地官员之所以胆大妄为，原因是他们倚仗朝中权贵，无人敢管。你屡经血战，得官不易，若是因此冒犯了他们，丢官不说，只怕性命也难保了。”

皇甫规长笑一声，却道：“他们无法无天，皇上定然不知，我若因此得罪了权贵而让皇上高兴，你们说结果如何呢？何况这是关系到天下安危的大事，我岂有不问之理？”

他直言上书皇帝，将其罪行一一陈列，无懈可击，且说：“羌人之患，乃官逼民反，若去贪官污吏整肃吏治，必深得民心，万众拥戴。此乃根治祸患之法，臣深信恶官一除，羌人必大感天恩，不再生事。”

汉顺帝为其说动，于是将那些官员或杀或免。消息传开，羌人拍手称快，造反立刻就停止了，十多万人投降了皇甫规，皇甫规一时军威大振，势力大增。

随着皇甫规官职的屡屡升迁，熟悉他的人却见他越来越小心从事了。甚至他带兵回乡之时，也绝不带任何私有财物。有人不解其意，问他说：“大人贵为将军，长年征战在外，屡建奇功，积蓄些钱财也是应该的事，难道大人还怕别人说三道四吗？大人连这点事都不敢做，我看大可不必。”

皇甫规一脸肃穆，他一叹说：“贵为高官，为人侧目，现在我人在位上，别人也许不会指指点点，可一旦我权力有失，为人攻讦，这些就都是大罪了，岂可不慎？这就是高位者的难处啊。”

皇甫规为人正直，不喜交结权贵，于是权贵们多方刁难于他。他几次受到诬陷，还被判去服劳役。皇上也偏听偏信，常常下诏斥责他。

皇甫规清白无私，灾难过后，他痛定思痛地说：“官场黑暗，只要我一日掌权，危险就一日无止啊。这才是问题的根源。”



皇甫规像，图出自清·顾沅《古圣贤像传略》。

他屡屡请辞，朝廷倚赖于他，总是不准。他一次故意擅离军营，又派人秘密告诉别人让他上报朝廷。“党锢事件”发生后，他又将自己归入党人依附的罪人之列，上书请罪。他的家人深怪他无罪自责，皇甫规却释言说：“时势危难，我虽自毁功名，却是保身避祸的良策啊。两者相较，得大于失也，明智的人怎会舍本逐末呢?”

智慧点拨

人的欲望是无止境的，正因如此，节制欲望、战胜欲望才是大人物所应具有的成功品质。相对平庸者而言，放纵欲望不仅让他们失去了理性，更容易让他们丧失了崇高的人生目标。所以说，对无限膨胀的欲望保持应有的警惕，是求利者必须要面对的一个课题，这不只是社会复杂性和求利风险性所决定的，也是天理人道本身的规律所要求的。如果只从个人的欲望出发，不顾客观环境和现实要求，就会碰得头破血流。所以，要学会揣度形势的发展，适当限制欲望，可以为自己留有余地，保持始终处于不败之地。

一八、廉范的大名

廉范是东汉的名臣，他以重义守节闻名于世，为天下人称道。

廉范十五岁时，他去四川收父亲的尸骨，他的母亲放心不下，可廉范坚持亲往，世人为之感叹。一路上千辛万苦，到了蜀郡，太守张穆是其父亲的故吏，他又十分敬佩廉范的孝心，于是送给廉范很多钱财，廉范却拒绝接受，他说：“无功受禄，君子以为可耻，我不敢自称君子，却也知道不能因穷丧志。”

他的宾客劝他收下，且说：“太守心诚意笃，一片好心，你尚且年幼，不晓世事艰难，怎可因君子之见就坐失大笔钱财呢?”

廉范反驳说：“人有许多理由为自己开脱，其实只是把私利看得太重了。我虽是孩童，却知事事需自己解决，怎可把别人的恩惠视为自己的倚仗呢？如此何能成事?”

他这举动，世人称奇，无不夸奖他心有大志，他日必有大成。

回乡途中，廉范所乘之船触礁石沉没，廉范抱住父亲的棺柩，与之一同沉入水中。人们惊异之下，拼死把他救上岸来，抢救之下，廉范才保全性命。此事传出，人们又为他的孝心所震撼，他的美名渐渐远播。

为父服丧期满，廉范到京师拜师受业。博士薛汉是他的老师，对他悉心教导，廉范学业精进，学名也广为人知。

不久，京兆、陇西二郡都慕名征召他做官，薛汉于是对他说：“你穷困多年，今有此报，可知是何原由呢?”

廉范久思不答，只说：“弟子学业未成，不敢应召。”

薛汉颔首赞道：“幸有其名，你却不以为意，不求近利，止而成就，这才是大才之行啊。”

永平初年，陇西太守邓融准备了许多礼物，再请廉范为功曹之职。廉范知道邓融已被举报了罪行，于是借病推托，邓融见请不动廉范，便心怀怨恨。廉范为免其

报复，因此东去洛阳，隐名换姓在廷尉那里做了一个狱卒。

不久邓融获罪，下狱在廉范所看管的狱中。廉范悉心照料他，到了无微不至的程度，邓融深感奇怪。一次，邓融审视他良久，最后怯生生地说："你可是廉范吗？除了他，还有谁会对我如此关爱呢？"

廉范不动声色，只道："你如今身陷困境，眼睛也看不清了。"

知道内情的人深为廉范的义举感动，他们又好奇地问他说："你以德报怨，到底为了什么呢？"

廉范开口说："邓融征召于我，我拒绝他虽有十足的理由，却也终是辜负了他的美意。今日他落魄如此，照顾他也是应该的。此情一了，我心无遗憾了。"

有人劝他别自找麻烦，提醒他说："邓融身为重犯，你善待他只能招人非议，如果追究起来，你能解释清楚吗？此事风险太大。"

廉范不听人劝，仍坚持照顾邓融。邓融在狱中生病，廉范日夜守候，直到邓融死去，最后也没有说出自己的身份。他还亲自赶车，把邓融的灵柩送回他的老家南阳，亲手将其安葬。

这桩义行，渐渐为人所知，廉范愈加引起朝廷的重视和百姓的称颂。朝廷征召他的文书和百姓的荐举越来越多，廉范待之谨慎，此时他禁不住叹道："善恶有报，谁说苍天无眼呢？我廉范小有仁义，真教我难以承受啊。"

他的老师薛汉因参与楚王谋反被杀，他的朋友、学生、亲人无一人敢去看视，只有廉范收殓了薛汉的尸体，为他安葬。汉明帝听说此事气愤异常，他把廉范招入宫中，痛斥之后要治他的大罪。廉范十分从容，他磕头谢罪说："臣与薛汉有师生之情，他谋反被杀，已受惩处，而我若不收其尸，当被视之不念旧情之辈，无以立天地之间了。臣非为自己谋私，却有不忍其曝尸街市之仁，若因此获罪，臣不敢自辩。"

汉明帝见他胆识过人，心地良善，一时怒气顿消。廉范没被加罪，他的贤名由此传遍天下，无人不知了。

智慧点拨

自私自利的人常在困境中苦苦煎熬，他们患得患失，尤其在逆境中，这种情绪就更加强烈，不可遏制。如果人们在私利前止步，多为别人着想，他不仅能为许多人摆脱困境出力，更可在无形中赢得人们的尊重和扶持，从而让自己获得意想不到的收益。这种为人为己的解脱之道需要宽广的胸怀来支撑，只讲索取不讲付出的人，是得不到这良好的回报的。人处困境，更要把眼光放长远，这不仅是智慧的力量，更是道德的力量。

一九、高瞻远瞩的刘备

三国时期的刘备势力微薄，他能在英雄并起、豪杰如林的乱世中脱颖而出，建立蜀国，说来与他的过人智慧息息相关。

西川刘璋邀请刘备入川时，他们在成都以北的涪关相会。会见之前，军师庞统

向刘备献计说：“夺取西川，乃我主霸业之基，志在必取了。时下良机已到，主公可在宴席上将刘璋杀死，此后西川群龙无首，势必大乱，我军乘势进兵，一举便可拿下成都。”



蜀先主刘备像，图出自明·天然撰《历代古人像赞》。

刘备听之摇头，说：“我和刘璋乃同宗，他待我亲密，毫无不仁之处，我怎忍心害他？”

庞统心中焦急，忙说：“主公一念之仁，却要坏了大事了。如今天下争雄，全凭力取，刘璋不得人心，早晚必亡，主公若是不早下手，只怕为人抢先，坐失西川，悔之不及。”

刘备仍不为所动，坚不应允。

次日宴会之上，庞统见刘备和刘璋把酒言欢，十分亲密，心知刘备心意无改，于是他命魏延登堂舞剑，意在寻机刺杀刘璋，以绝后患。刘璋的手下张任看出破绽，和魏延对舞，宴会的空气顿时紧张起来。刘备见此，大怒喝止，刘璋这才安然无恙。

庞统事后跺足叹道：“主公仁慈近愚，此时杀刘璋易如反掌，刘璋一死，西川唾手可得。如此好事却偏偏不做，这是为什么？”

其实，刘备之所以不杀刘璋，却有他更高明的打算。他深知刘璋把西川搞得民怨沸腾，人心离散，想结明主，倘若自己在宴会上一举杀之，就会授人以柄，让人将己归入曹操之列，失去人心。何况西川民众对他并不了解，在此恩信未立之时，一旦背上奸诈残忍的恶名，他的宽仁忠厚的名声就全然失去了，为日后争夺天下设下最大的障碍。

有此深思熟虑，刘备才隐忍下来，佯作不忍。后来他受刘璋之请，前往葭萌关抵御张鲁，有人也表示反对，出口说：“我军意图西川，又怎能和张鲁相斗徒然自损呢？这没有丝毫的好处。”

刘备厉声相斥，并不纳谏。他想借此广收民心，以增名望，只是他不便明言，亦不想让人察觉出他的真意。

其后，他以回荆州为名，向刘璋借兵借粮，刘璋只借他老弱四千、米一万斛。刘备见之大怒，于是借机发难，他对众人说：“刘璋不仁，非我不义，我为他死力抗敌，军卒为他舍生忘死，他却吝赏惜财，谁还能为他效命呢？这样的昏庸之主，百姓还能为他效命吗？我一定要为民除之。”

他以此为名，讨伐刘璋，民心归附，占有西川。有人不解刘备当初不杀刘璋，乃舍近求远，刘备入川时说过的一段话，便道破了此中的秘密，他说：“今与吾水

火相攻者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谲，吾以忠。每以操反，事方可成。若以小利失信于天下，吾不忍也。”

智慧点拨

揣度天下的学问博大精深，其实归纳总结起来，也并不复杂玄奥，那就是当进则进，当止则止，既不能急功近利，贪得无厌，也不能消极无为，心如止水。在此能做到恰到好处是十分不易的，大多数的人因为看不清形势，失去了出人头地的机遇，盲目地占有和狭隘的自私更使人因小失大，难成大器。

二〇、抱憾而死的诸葛亮

诸葛亮家喻户晓，他智计过人，人们把他当作智慧的化身。这样一位非凡的人物，六出祁山却无一功成，以至病死军中。史书为此评论说：“他是精通治国之道的良才，与管仲、萧何相比也差不多了。但是年复一年兴师动众而没能成功，大概是在临事应变的军事谋略上，不是他的长处吧！”

刘备逝世后，诸葛亮身为丞相，全力辅佐幼主刘禅。军政大事，都由他一人决定。诸葛亮为了早日实现刘备遗愿，统一天下，主张北伐，他为此给刘禅上书说：“先帝临终时把国家大事托付给我。我日夜忧虑叹息，惟恐交给我的任务不能完成，伤害了先帝的识人之明，所以五月渡过泸水，深入不毛之地。现在南方已经平定，武器装备也已充足，应当鼓励和带领军队向北平定中原，我愿意竭尽个人低劣的能力，扫除奸诈凶恶的势力，恢复汉室天下……”



诸葛亮像，图出自清·上官周绘《晚笑堂画传》。

刘禅令群臣商议此事，多数人深知诸葛亮智谋过人，相信他必有所成，所以极力赞成北伐。少数人却极力反对，忧心忡忡道：“蜀地人少地薄，屡经战乱，应休养生息，以待来日。丞相智谋超群，可行军打仗终要倚仗国力，丞相又怎能有必胜的把握？魏国地大物博，人才济济，焉能轻取？只怕劳而无功，徒耗国力，到头来事与愿违，反受其害。”

但是，反对的声音终于被诸葛亮的“光环”所淹没，建兴六年

（公元228年）春天，诸葛亮兵出祁山，因误用马谡，丢失街亭，大败而归。有人趁此再言不可北伐，上书说："此败乃可警戒陛下，伐非其时也。幸我军元气未伤，当固防养兵，积蓄力量。"

诸葛亮却坚持只是用人失当所致，他给刘禅上书自责说："我以弱劣的才智，有辱于占有不该占有的职位，亲自指挥激励全军，没能训导有序严明法纪，做到用兵谨慎，以至产生失了街亭违反命令这样的严重错误，箕谷不加戒备的过失，错误都是由于我选人授任缺乏方术……"

诸葛亮不顾停止北伐的意见，坚信自己的判断。他对反对之人多有斥责，指责他们安逸自保，不图进取。反对之人辩不敢辩，只是惶急无奈。

同年冬天，诸葛亮再度攻魏，曹真出兵相抗，蜀军粮绝而归。

建兴九年（公元231年），诸葛亮又出兵祁山，用木牛运输粮草，粮尽再无功而返。于是有人再提停战之事，说："我军粮草尚是难以保证供给，可见国力单薄，实不足与魏相抗。长此以往，我军耗尽气力，疲于奔命，自保都难以做到了。"

诸葛亮对反对之议向来不屑一顾，为了解决粮草问题，坚持北伐，他在其后的兵出祁山时分派兵士屯田，作为长期驻防的应对之策。

建兴十二年（公元234年）八月间，忧心如焚、积劳成疾的诸葛亮病死在五丈原，至死也没能实现他的心愿。连年北伐，使蜀国国力日弱，民穷兵疲。给蜀国后来的灭亡早早地埋下了一个伏笔。

智慧点拨

俗话说，人外有人，天外有天。智计对更高明的智计而言，就不是什么智计了。这也决定了人们不能一味自恃智计，死不放手。人们追求的是智计的奇效，虚荣心、自大心却往往把人带入歧途，进而过高地估算了自己的智慧，过低地看轻了别人的能量。这是最致命的错误之一，许多不应有的失败常常由此而生，因此留下千古遗憾。

二一、杨骏的愚蠢

晋武帝时，杨骏以国丈的身份把持朝政，声势显赫。

杨骏为人奸诈，凡事营私，为了永保权势，他上台伊始便拉帮结伙，排挤和打击不屈从于自己的人。他为此还得意地对他的两个弟弟杨珧、杨济说："古时智者谋事在先，我们兄弟要权位永固，岂能无所作为？趁皇上宠信我们，任用私人是最要紧的，若是满朝文武皆为我党，我们还怕什么风吹草动吗？"

杨珧、杨济颇有见识，他们对哥哥的做法不以为然，杨珧忧心地说："兄长处心积虑，未免有些过头了。兄长的智谋虽是高妙，然人人得见，路人皆知，当大违智谋的本意。现在兄长如不另取他法，只怕招人怨恨，于事无补啊。"

杨济在旁亦道："人心向背，绝不是智计所能赚取的。兄长若能礼贤下士，赤诚待人，自会有其奇效，否则只会自讨其辱。"



晋武帝司马炎像

杨骏刚愎自用，对兄弟的劝谏嗤之以鼻。晋武帝病重时，杨骏更加紧了排斥异己的步伐，一些有威望的大臣都被他撤换了，大批亲信被杨骏安插进朝廷。

杨骏的做法惹来众怒，被罢斥的大臣纷纷弹劾杨骏不法，晋武帝病情略有好转，知道这件事后十分震怒，他当面斥责了杨骏，又诏命汝南王亮和杨骏共同辅政，以分杨骏之权。杨骏十分害怕，急找来亲信商议对策，他惊慌地说："这是个凶兆，谁知皇上明天又会怎么样对付我呢？"他的亲信有人便说："一不做，二不休，大人若能将诏书压下，就无人再知晓此事了。皇上危在旦夕，只要度过眼前难关，大人还有什么可怕的？"

杨骏于是从中书省把诏书借出。藏匿起来，拒不交还，好在皇上两天后病又加重，此事便无人敢追究了。晋武帝不久即死，杨骏侥幸保住了富贵。

经过此事，杨骏得意忘形，更不把继位的惠帝和众大臣放在眼里，他日夜盘算如何整治他人，往往心血来潮便违反常制，大树亲党。杨珧、杨济这时又劝阻他说："兄长惟恐算计不到，岂不知这才是最大的失策啊。兄长担负国家大任，当以情动人，以情服人，怎可一味徇私枉法呢？一个人的智力终是有限的，你这样对待天下人，天下人自会这样对待你，如此兄长焉有胜算？"

杨骏十分讨厌弟弟的言词，他怒气冲冲地对他们说："身处显位，焉能无智无计？我只怕智谋不多，又何谈当止呢？别人算计于我，难道我也要坐以待毙？"

杨骏自知众望难孚，于是想出大开封赏这一招来，以便向众人讨好，收买人心。冯翊太守孙楚和杨骏私交甚密，他诚恳地对此表示了异议，他说："你的这个方法初衷是好，可若实行起来就是自招祸端了。你以外戚的身份握权辅主，自该谦逊待人，以释人疑，怎能擅作封赏，有违礼仪呢？你不和皇族宗亲协理国事，任人唯亲，已遭天下人非议，再这样任性而为，恐不是什么好事了。"

杨骏自以为得计，坚持施行，结果有功受封者不感其恩，无功受封者难服众心，没有受封者更是对他增加了怨恨。殿中中郎孟观、李肇因对杨骏不满，于是便向贾后诬告杨骏要篡夺皇位。贾后早有干预政事之心，借此就和汝南王亮、楚王玮勾结一处，发动了兵变。杨骏逃到马棚里被人杀死，他的党羽也被诛杀，死了几千人。

智慧点拨

智谋的运用，讲究的是恰到好处和适可而止，在特定时期，不用智谋也是智谋的手段之一。人们若是一味玩弄聪明，不知揣摩对手的思想，其结果势必会作茧自缚，为自己的小聪明付出沉重的代价。智谋最忌滥施和张扬，如果一个人处处工于心计和不加掩饰，便会令人侧目，严加防范，其智谋的出奇和有效性也就大打折扣了。弄巧成拙，反受其害的事最易由此产生，实则有违初衷。

二二、萧绎的败亡

萧绎是梁武帝萧衍的第七个儿子，他从小就聪明过人，善于应对。他五六岁时，萧衍问他已读何书，他竟回道能背诵《典礼》。萧衍和他身边的侍从都不信，不想萧绎随后大声吟诵，竟是一字不差，萧衍惊异不已，侍从们也目瞪口呆，难以置信。

萧绎任荆州刺史时，广招贤士，厚待有之。他勤学苦练，竟达到画、文、书三绝。他倾心结交当时名士裴子野、刘显、张缵、萧子云等人，常以诸葛亮自比。

萧衍十分喜爱萧绎，每每夸奖有加。群臣对他多有赞誉之词，裴子野却有自己的看法。一次，他私下对刘显说："湘东王足智多谋，颖悟非凡，他又贵为皇子，看上去他是完美无缺了。不过凡事都有个极限，他为此沾沾自喜，从不反省自己，做事为人必刚愎自用，玩弄聪明，他日必毁于此节。"

刘显身为名士，亦有同感。他私下旁敲侧击地提醒萧绎说："成大事者，非智计可独定也。智计施之，亦需仁德辅之，王爷以为如何？"

萧绎不以为怪，只道："无能者只讲仁德之术，若是智计过人，其他不足虑也。"

张缵对萧绎推崇备至，他常和萧绎说古道今，萧绎的博学和聪明常令他击节叫好，逢人便说萧绎无人能比，他日必登大位。

萧绎表面上礼贤下士，多有善举，其实他却是妒忌心极强的人。他自恃聪明，从不肯服输，只要有一点点好事，他从不肯让人，非争到自己名下不可。张缵曾劝他不要计较一些小名小利，萧绎却说："事



南朝梁武帝萧衍像，图出自明·天然撰《历代古人像赞》。

虽小，名却大，我怎能让别人窃据属于我的东西呢？”

名士刘之遴很有学问，又不屑于和他结交，萧绎气急败坏，竟派人将他毒死。萧绎姑母义兴昭长公主的儿子王铨兄弟等人，颇有名望，这也令萧绎十分嫉恨，为了泄怒，他竟把宠妃王化的哥哥改名和王铨的父亲同名，大呼小叫以为污辱。

平定侯景之乱后，萧绎在江陵称帝。有人上奏萧绎说：“荆州地居褊狭，实不宜在此建都。建邺乃王气所在，人稠地广，陛下当回建邺，以为永久之地。”

萧绎经营荆州日久，恋恋难舍，迟疑不决，仆射王褒、左户部尚书周弘正心中焦虑，反复上书说：“陛下为天下计，应当机立断，以应天下人心。时魏虎狼在侧，不可一日不防，若陛下偏安一时，失机在先，祸不可解了。”

萧绎心知肚明，他却愚信了一个传说。当时，江陵附近长江中的小块陆地已经有一百个了，正应了民谣的“洲满百，当出天子”之说。萧绎以此为据，拒不迁都，还振振有词地痛斥劝谏他的人说：“朕身经百战，智计无双，岂能靠迁都以避祸？如此让天下人耻笑，朕的颜面何存？再有此议者杀无赦！”

后来魏军进攻江陵，谢答仁等人劝萧绎突围，萧绎这时却乱了方寸，怯懦的面目暴露无遗，他惶惶地说：“此事万一不成，岂不白受耻辱？朕自信渡过难关，无需此举。”

情况危急时，坚请抵抗的谢答仁却得不到萧绎的信任。萧绎烧掉了图书十余万卷，派皇太子、王褒出城向魏军求降。

萧绎乘坐白马、身着白服出城投降时，还是心有不甘，口道：“朕聪明一世，竟会到此地步，可是天不佑我吗？”

萧绎只盼投降保命，却也不能如愿。他被人用土壤压死，死状极惨。

智慧点拨

对智谋的迷信和依赖是许多人失败的一个重要原因，认为别人愚蠢是不行的，对智计的滥用和偏好也是有害的。撇开智计的高低优劣不论，如果认识不到对手的情况，不能对自己的实力作出正确的判断，趋利避害就成了一句空话，智谋的反作用就会让自己作茧自缚，一旦智谋失败，便会陷于完全被动的局面当中，难以应变。所以说，对于智谋的运用，只有权衡得失，当用则用，当弃则弃，最终才能立于不败之地。

二三、惩治豪强的王猛

东晋时，年轻的王猛谨慎持重，喜读兵书，为人多礼。他不在小事上费神，也不屑与轻薄之徒交好，所以常常遭到他们的讥笑和怨恨。对此，王猛却悠然自得，从不放在心上。

东晋大将桓温进入关中时，王猛穿着粗布短衣前去拜访他，捏着虱子和他说话，一副目中无人的模样。桓温自觉奇异，一番交谈过后，桓温发现王猛乃是当世奇才，于是请他担任高官，随军南下。王猛为此征求老师的意见，他的老师便说：

"桓温乃无德之人，无德之人必将败落，你不能与之共事啊。你才德无缺，纵是留在北方，又何愁富贵?"

王猛深服其言，于是拒绝了桓温的邀请。

苻坚当上前秦皇帝后，重用王猛为中书侍郎。王猛和苻坚谈论天下大事，头头是道，深得苻坚的信任。

当时始平县社会秩序十分混乱，法令不行，豪强为恶，苻坚便命王猛前去治理。王猛上任之时，有人就对他说："此地势大者很多，向来无人敢管。前几任官吏虽有心整治，终碍于此节，无功而退。再说，你就是真心治理，必会得罪权贵，惹祸上身，得不偿失啊。"



王猛像。王猛，字景略，十六国前秦大臣。

王猛访贫问苦，一番调查之后，他决定从打击豪强入手，全面整治始平的局面，他对手下人说："穷苦百姓为豪强欺压，已非一日了。他们说官府和豪强本是一伙，他们自是对官府没有信任了。如果不打压豪强，官府的威信就无以建立，事情就不能从根本上解决，而我本人也就成了小人之类，为人所不齿。"

王猛雷厉风行，他不仅查禁豪强，惩治污吏，还捕杀了几个横行不法的乡绅。此举震动了始平，士族豪强无不对他抱恨不止，大肆攻击。

有人劝王猛不可再追究下去，他们甚至联名上书说："大人杀一儆百，人有畏惧，已然足够了。大人名望既有，就要见好就收，大人总不能杀尽豪强啊。倘若大人穷追猛打，豪强狗急跳墙，大人就危险了。这不是危言耸听，望大人三思而行。"

王猛见书不惊，他对心腹人说："若为我自己考虑，我就不会这样做了。大丈夫为国分忧，效仿君子，这时就不能虎头蛇尾，欺弱怕强。我毫无私心，大不了因此致祸，只要不损我德，不污我名，为什么要停下来呢?"

苻坚听到反映，也有了担心，他召见王猛说："听说你捕杀多人，人人自危，这是治乱之道吗？许多人控告于你，这对你的名声也不好啊。"

王猛回答说："治乱当用重刑，惩恶当惩大恶。只要对国家有利，臣的名声并不重要。"

苻坚听之动情，说道："不经此事，朕哪里知道你的大义之处呢?"

苻坚自此放手让王猛行事，不久又升他为京兆尹。在京兆尹任上，一月之内王

猛又接连捕杀了二十多个权门豪强，从此之后，谁也不敢任性胡为了。苻坚把他赞为管仲再生，一年之中将他的官职升迁五次，直到辅国将军、中书令。

智慧点拨

人的品行不是一眼就能看穿的，它含而不露，隐藏极深；不认清它就会埋下隐患。所以揣摩人，不能只看人的表面，如果看不出他内在的东西，就会导致很大的误差，甚至会发生致命的错误。识人之能不能仅凭经验和观察获得，它更需加强自身的修养，在思想、知识、理论等各方面提高水平，树立仁爱的公正之心，在此基础上产生的揣度才能客观、公正。

二四、屠杀百官的尔朱荣

公元528年，北魏的胡太后毒死了孝明帝，立三岁的元钊为小皇帝。此举天怒人怨，各地大将纷纷声讨，一时天下混乱。

被封为博陵郡公的大将尔朱荣见有机可乘，开始筹划起来，他召来亲信部将，对他们说："太后无道，时局动荡，我准备起兵除逆，可以吗？"

他说得冠冕堂皇，手下人都表示赞同。元天穆还向他出主意说："将军手握雄兵，此时正可大展雄风。只要诛杀太后，此功必荣耀天下，将军当可跻身朝廷，发号施令了。"

尔朱荣欢喜不尽，议事一毕，他便发兵向都城进军。路上，武卫将军费穆求见尔朱荣，他低声说："将军冒此大险，所求者若是仅仅为朝中显贵，我以为不值啊。"

尔朱荣看他一眼，笑问道："若无变乱，此事我也不敢想象，难道你还想让我当皇帝吗？"

费穆赔笑："天下惟能者居之，将军为何不能？如今朝廷已乱，放眼天下，已无人可与将军相对抗了。大丈夫建功立业，贵在不废时机，若此时不勇于精进，更待何时呢？将军他日有悔，岂不晚矣？"

尔朱荣正视着他，久久不肯移目。他忽出语道："这是诛灭九族的



尔朱荣像，图出自《北史演义》。

谋逆大罪，万一不成，岂不是自寻死路？”

费穆见他动心，遂鼓励他说：“不冒奇险，焉有奇获？自古开国帝王，哪个不是胆识过人？我见将军智勇无双，这才冒死进言的。”

尔朱荣心下翻腾，久久不能平息。他又把元天穆召来，向他透露了此事。元天穆一听变色，劝他说：“天子有命，岂能强求？将军若身为权贵，我以为已是足矣，若不识天命，不知有止，就很难预料了。现在天下虽乱，可文武百官都心系魏室，其他诸将也不会驯服，将军一旦废魏自立，必遭天下攻击，此事万难有成。”

尔朱荣听之有理，却仍心痒难熬。他犹疑之时，有人劝他先立皇族之人为帝，以为号召天下，收服民心。他左右权衡，只得把野心暂时压下，立彭城王元勰的儿子元子攸为皇帝，是为孝庄帝，带领他向都城进发。

行进途中，费穆又劝尔朱荣说：“机不可失，将军不能再犹豫了。至尊的皇位人人欲求，只是他们没有机会罢了。眼下这一切对将军而言，唾手可得，不费吹灰之力，将军为何放弃呢？”

元天穆和费穆的意见相反，他又是苦劝尔朱荣说：“将军昔日时，名不高、位不重，不是也过得很自在逍遥吗？若为了追求至尊之位惹来大祸，一定会后悔不及。所谓名不正，则言不顺，用这种方法取得皇位，纵是成功也无法长久，何苦呢？”

尔朱荣不做表态，心里却有了主意。

文武百官在洛阳东北的河桥迎接尔朱荣，尔朱荣把他们骗到河阳一带，诬陷高阳王谋反，于是派兵四面包围他们，杀死文武百官和王公卿士二千余人。他又派人把孝庄帝劫持，杀死彭城、始平二王。胡太后和小皇帝元钊，也被他沉入黄河淹死。

尔朱荣就此对元天穆说：“一世为人，有名不取，至尊不做，岂不遗恨终生？我虽逆天，别人又奈我何？”

尔朱荣十分迷信，他命人为自己铸造铜像，不想却是多次未成。

有人又借占卜劝他不要自立为帝，他自道怪异，只好勉强不再称帝。后来他执掌朝廷大权，专横无比，皇上也不放在眼里，终在公元530年九月被孝庄帝诛杀。

智慧点拨

从生存的角度看，名誉终究是身外之物，本是不该过分强求的。所谓“但行好事，莫问前程”，说的就是不要计较名誉、功利的得失。一个人没有名誉，只要他不走歪门邪道，生活照样可以平安无事。否则，在追求名誉上，多行不法之事，到头来很难保全自身。至于那些胆大妄为者，大多都是功利心、虚荣心极强的人，他们往往抱有侥幸心理，不知天下民心向背，又不肯扎扎实实地付出艰辛的努力，所以荣誉对他们来说，只能是水月镜花。不务实的人生态度，是人生失败的祸首，更是人们走向歧途的根源所在。

二五、王鉷的窝里反

唐玄宗时，杨慎矜不仅才华出众，而且俊美惊人，玄宗皇帝十分赏识他，授予

他御史中丞的高官。

面对天大的喜事，杨慎矜却高兴不起来，一脸愁苦。杨慎矜的表侄王鉷询问缘故，杨慎矜便说出了自己的心事："我是前朝炀帝杨广的玄孙，李林甫专权狠毒，我是怕他借此诬害我啊。这个官我梦寐以求，可我若贸然上任，吉凶难料。"

王鉷为人奸诈，他为了他日得到杨慎矜的照应，便极力鼓吹杨慎矜马上就职，他还出主意说："李林甫任人唯亲，只要叔叔登门拜见，以为投效，他有何理由害你呢？"

杨慎矜点头称妙，于是携带重礼，拜见李林甫，他自表忠心说："下官早就仰慕大人的威仪，只恨无缘为大人效力。现在皇上让我入朝任职，下官便可辅助大人了。大人若有吩咐，下官一定尽心尽力，绝无二心。"

李林甫见他这般知趣，也乐意收为己用，以壮其势。他夸奖了杨慎矜几句，后才直入主题说："在朝为官，贵在能知远知近，心有敬畏。你是个聪明人，相信日后也不会违逆于我，做下不仁不义之事了。"

有了李林甫的首肯，杨慎矜这才敢走马上任。他廉洁勤奋，极富理财之能，却不敢标榜自恃，对李林甫始终小心服侍。

唐玄宗立忠王为太子后，李林甫因新太子非己所立，对他疑忌不断，遂设计除掉太子。他找来杨慎矜说明此事，杨慎矜虽有心拒绝，却还是屈从了李林甫，从头到尾参与了诬告太子一事。

杨慎矜为此心有愧疚，常常闷闷不乐。王鉷来见他时，杨慎矜向他吐露说："我依附李林甫，尽干些伤天害理之事，我天天心惊肉跳、良心不安呐，我壮志未酬，却遭别人的耻笑，这哪里是君子所为呢？"

王鉷心中一惊，面上却说："叔叔高官得做，无风无浪，这比什么都好，叔叔何必自责？李林甫得罪不得，依附他的大臣比比皆是，何况我们呢？"

王鉷从杨慎矜府中出来，心中窃喜不尽。他早对杨慎矜的日渐得宠十分嫉妒，这会儿自以为抓到了把柄，于是马上向李林甫作了密报，还大言不惭地说："杨慎矜这个人原是奸恶之徒，从前我识人不清，这才上了他的贼船。当我听见他说大人的坏话，立时醒悟自己犯了大错，特向大人请罪。"

李林甫心中恼怒，面上却是极为平静。他让王鉷监视杨慎矜的一举一动，还鼓励了他的大义灭亲，他说："只要为我真心做事，是不会吃亏的，你好好干吧。"

杨慎矜察觉此事，十分恐惧，为此常做噩梦。他私下请法师施法驱魔，又依术士之言，每天下朝后戴木枷赤身裸体坐在道场中，以去"妖孽"。

王鉷探知此事，立刻向唐玄宗举报。李林甫趁机诬陷杨慎矜意图恢复祖宗江山，暗行妖法。杨慎矜无法自辩，结果被杀，杨家一族也因此被灭。

智慧点拨

古来很多大人物在阴沟里翻船，这样的教训数不胜数，他们失败的原因是不能揣透小人的心思，小人不守世俗礼教中的礼义廉耻，为了保护自己、欺骗世人，也

常常把自己打扮成世俗礼教的叛逆者，自诩不虚假，这只能是他们的狡辩和欺人之谈。如果看透他们，早加防范，小人的陷害之祸就可以避免了。

二六、安禄山的发迹

安禄山本姓康，他很小的时候父亲就去世了，他随母亲改嫁番将安延偃，从此改姓安，名禄山。

安禄山长大成人后，靠在汉族和少数民族互市贸易的市场上当中间人谋生，生活过得十分清苦。史思明和安禄山同住一地，他们结为好友，常在一起干些偷鸡摸狗的勾当。一天，安禄山和史思明无事闲聊，安禄山便愤愤不平地对他说："大丈夫若不能赚得荣华富贵，像我们这样活着，又有什么意思呢？你我出身贫贱，却是富贵无门呐。"

史思明弯腰驼背，性格也极为狡猾，他听罢安禄山此语，马上附和说："不干点惊天动地的大事，我们是很难出人头地了，只是眼下天下太平无事，倒教我无计可施，说来实在可恨。"

二人都是不甘贫贱，常有惊人之语，认识他们的人都耻笑他们白日做梦，不守本分。一天，安禄山因偷羊被抓，幽州节度使张守硅要杀死他，安禄山这会儿忽然呼喊说："你们若是要消灭番人，为什么还要杀死我呢？"



安禄山像，图出自《混唐后传》。

张守硅见他身材高大，气质不凡，心以为异，便说："你有何能，敢作此言？"

安禄山镇静地回答说："我非怕死，只是因为一只羊而死，我实有不甘啊。我们偷盗只是生活逼迫所致，这与我的才能又有何关系呢？老实说我懂六种番语，又熟悉番人的习性和山川地理，若是大人能饶我不死，我定能助大人一臂之力。"

张守硅惜其是个人才，遂将他释放，任命安禄山为捉生将。一同被释的史思明事后对安禄山说："我们长于番地，多受番人大恩，你真的要帮助张守硅剿灭他们？"

安禄山默默点头，他若有所思

地说："我们要求取富贵，当顾不了恩义之说了。从前我们贫贱，交结的都是番人，今后我们要发达，就必须交结张守硅等达官贵人，否则，我们还有希望吗？"

史思明点头称是。

安禄山为了向上爬，对番人作战极为卖力。他残忍好战，又多有智谋，每次作战都能取胜，张守硅渐渐喜欢他了。一次，安禄山陪张守硅吃饭，安禄山身体肥胖，饭量很大，张守硅见他狼吞虎咽，眉头不禁一皱。不想这个细节竟让安禄山看出其意，他遂后便对史思明说："以后我不能再吃饱饭了。"

史思明不明其故，笑道："你我今非昔比，你何出此言？"安禄山惨然道："我们这点富贵，算得了什么呢？我看出张守硅厌恶我肥胖，为了讨他欢心，日后青云直上，我何惜眼前的几顿饱饭？我决不能因小失大啊。"

从此安禄山便不再吃饱了，甚至忍饥挨饿也绝不多吃一点。史思明对他的举动十分佩服，他流着泪对安禄山说："你能有此心机和毅力，何愁大事干不成呢？我是跟定你了。"

安禄山用心良苦，终被张守硅收作养子，关怀备至。张守硅还多次当着众人的面夸奖安禄山说："安禄山不甘贫贱，自知勤奋，这绝不是一般人可以做到的事啊。富贵本无种，倘若身处下贱，又只会怨天尤人，不思上进，还样会有用吗？安禄山可做你们的表率了。"

有了张守硅的大力提携，安禄山的官职日升，渐至显贵。

智慧点拨

自我认识和揣度别人心态变化，是决定一个人成败的要素。历史经验始终在提醒世人：如果不能正确地认识自己，摆正心态，即使成功一时，也不会成功一世。反之，情况就会完全不同。体现在人际交往方面，富贵之人的放纵和无礼，便是他们自视甚高、失去理智的心态反映，这不仅令人生厌，也是他们惹祸伤人的初始。于此对照贫贱之人的发迹史，他们无一例外地总是从不甘于贫贱开始的。有此意念，他们才会趋利避害、揣摩别人心思，以为助力。在这方面，君子有君子的方法，小人的手段也不可轻视。

二七、史思明之死

公元759年，安禄山手下的大将史思明将杀父自立的安庆绪杀死，自称应天皇帝。第二年，史思明率大军西进，其子史朝义进攻陕州失败，退守永宁。

大败之后的史朝义忧心忡忡，他惟恐遭到父亲的责罚，一时彷徨无计。史朝义的部将骆悦、蔡文景、许季常等人深知史思明治军严厉，他们也是十分害怕。他们聚在一起，骆悦便对史朝义说："我军一时失利，原不足为怪。将军乃是皇上的亲子。只要将军求情，我们或可活命，万望将军美言。"

史朝义苦笑道："我亦知皇上性格，他决不会轻饶我们。不过眼下用人之际，我想皇上还不至于斩杀你们，你们就放宽心吧。"

史思明听闻败讯，果然咆哮如雷，震怒之下，他召来史朝义及其部将，连声痛骂之后，竟命将他们推出斩首。史朝义不料至此，他哭着说："我等力战，已然尽力，部卒人人奋勇，其败本不当怪。父亲不念亲情，不恤将士，竟言斩杀，儿死不瞑目。"

史思明左右苦劝不止，有人更直言说："安禄山父子相残，遂致败亡，此事不远，陛下当鉴。"

史思明闻言一颤，勉强放了他们。他当即宣布任用幼子史朝清做了他的副手，实际上已将史朝义排除在接班人之外。史思明的一位谋士惟恐有变，私下进言说："大敌当前，陛下当隐忍施恩，不计小过。纵是有心惩戒，也要有所保留，不把话言明说尽。现在军心不稳，将领皆怀惧心，又何况朝义乃一员虎将，又是陛下长子，不该把他责罚太过了。"

史思明一听即怒，不屑道："无知小辈，他们还敢造反不成？一群胆小鬼，我真恨不得杀了他们。"

史思明怒气不减，遂命史朝义修造土城以备储粮，且要求天黑前完工。史朝义忍气吞声，天还未黑便见史思明前来视察，史朝义惶恐请求说："时间太紧，士卒们又太疲乏了，恳请父亲宽限时日。"史思明开口便骂："你爱惜手下，自充好人，就不服从我的命令了吗?"

史思明又骂了一通骆悦等人。亲自监督兵士们筑城。天黑之后，史思明离开之际又骂史朝义说："明早攻不下陕州，晚上我定杀你这个逆贼!"

史朝义的部将骆悦等人一待史思明走远，就愤愤地来到史朝义的帐中，骆悦当先说："将军贵为皇子，尚且为陛下不容，苦苦相逼，何况我们呢？陛下这般无情，出语恶毒，相信将军的性命早晚不保，将军可要早作打算啊。"

史朝义一时无语，骆悦等人就进一步进言说："皇上喜爱幼子，将军纵是立有大功，也是徒劳。若是明日再败，将军更必死无疑了。将军不忍，我等只好改投唐军，以保活命。"

史朝义心知他们所言非虚，于是点头应允。

夜深，骆悦等人率众杀入史思明的住处，骑马欲逃的史思明中箭落马，被生捉活擒。他问何人造反，骆悦等人便说是史朝义，史思明立时醒悟，遂颤声说："我白天讲的话太重了，请他不要见怪。我只是说说而已，怎会真的杀他?"

骆悦等人只是冷笑。他们先把史思明关在柳泉传舍，向史朝义复命，接着便把史思明缢死，拥立史朝义当了皇帝。

智慧点拨

小人做事往往不留余地，极度张狂，即使对身边最亲近的人也是刻薄寡恩，颐指气使，从不站在别人的立场上替对方思考。这样做难免天怒人怨，一旦小人身边的人有了反心，小人的危险是最致命的。聪明的小人常能吸取这方面的教训，他们给人小恩小惠，和颜悦色，对任何人都怀有戒心。人们识破小人这种手段，才能不为其迷惑，不中其圈套。

二八、被愚弄的唐玄宗

唐玄宗李隆基自恃聪明绝顶，却每每落入安禄山的圈套，险些让江山易手。说起安禄山的骗人伎俩，其实并不神秘，他只是表面装得愚钝无知而已。

用这个招法对付唐玄宗，安禄山却有过人的见地，他曾对自己的儿子安庆绪说：“皇上享国日久，自生骄狂之心。我若和朝中大臣一般说辞，显露聪明，一来为其不喜，二来令其生疑防范，三来也会让群臣忌恨。这些都是大祸的前兆。”

安禄山于是处处表现愚笨，他还在奏书中说：“臣出身番戎，才识浅陋，全凭陛下厚爱，臣才有今日的恩宠和荣耀。臣不会说什么，也不知该如何表达臣对陛下的热爱之心，但我只知道要报答陛下，纵是百死也心甘情愿。”

安禄山晋见唐玄宗时，唐玄宗对他十分怜爱，百般嘉许之后，又特意让他与皇太子见面，安禄山故作愚笨的样子说：“皇太子是个什么官呢？”

唐玄宗一笑说：“朕百年之后，继承皇位的人，就是皇太子了。”

安禄山急忙跪倒，谢罪说：“臣愚笨已极，只知有陛下，却不知有皇太子，罪该万死。”唐玄宗被他的假象逗得摇头一笑，心中却是十分快慰。



唐明皇像，图出自《异说征西演义》。

安禄山见杨贵妃深受皇上的宠爱，他便请求当杨贵妃的干儿子，当安禄山拜见唐玄宗和杨贵妃时，他却先拜杨贵妃，后才拜玄宗。玄宗笑着问他何故，安禄山只回答说：“番人先母而后父，难道陛下认为我错了吗？”

唐玄宗见他如此“忠厚老实”，一怔之下，不禁放声大笑。安禄山如此做戏，朝廷上下都笑他出自番邦，不懂礼仪。唐玄宗这时也放下心来，他对杨贵妃说：“安禄山乃边关大将，手握重兵，今见他这般稚嫩愚顽，倒教我解除了疑虑。这样的愚昧武夫，只知上阵杀敌，我还有什么不放心呢？”

安禄山的卖力表演，他的手下人都看不下去了，他们对安禄山说：“将军乃国之重臣，身系天下利害，如今竟招来朝野嘲笑，以为趣事，这太有损将军的英名了。”

安禄山一笑置之，他只对自己的儿子说："大丈夫能屈能伸，受点羞辱算得了什么？他们笑我愚笨，我却笑他们无知呢！只怕他们明白过来，就再也笑不出来了。"

安禄山到了晚年，身体十分肥胖，腹部垂至膝盖，须晃动双肩像拉车一样才能走路。为了讨得唐玄宗的欢心，安禄山苦练"胡旋舞"。在唐玄宗面前表演时，他的庞大身躯竟能轻捷如风，看上去滑稽可笑，令人难以置信。

唐玄宗一次指着他的肚子说："你的肚子太大了，里面都装了些什么？"

安禄山粗声说："别无他物，只有一颗忠于陛下的红心！"

唐玄宗为安禄山所迷惑，连连授其高官予以重赏，宰相杨国忠一再进言安禄山必反，唐玄宗却自信地说："安禄山对世事人情尚且不通，又怎晓权谋造反之事呢？他愈是愚钝天真，才能更好地为朕所用，这样的人要比聪明奸诈之辈可靠多了。"

从此，唐玄宗再不对安禄山生疑。安禄山暗中招兵买马，于天宝十四年（公元755年）十一月发动了叛乱，史称"安史之乱"。

智慧点拨

小人的智慧往往是不输于君子的谋略的，有时它会显得更加实用和有效。正视这一事实，对认识封建专制时代的本质有不少的帮助，同时，它也说明了小人的本事绝不仅仅是使坏斗狠那么简单。小人中不乏智慧超群的人物，对社会和人性有着透彻的认识和了解，故而才能避实就虚，阴谋屡屡得逞。装疯卖傻，以愚示人，在小人做来，其逼真性和欺骗性常常要高过君子，这是他们为达目的誓不罢休的精神使然，也是他们智慧和才能的一种表现，绝不能等闲视之，掉以轻心。

二九、长孙无忌的推让

长孙无忌是唐太宗李世民身边的宠臣，他早年追随秦王李世民打仗，多有战功，屡有升迁。

唐初，太子李建成欲害秦王，秦王十分惶惧，秦王的手下也个个不安。有人建议先下手为强，除去太子，不想李世民百般推诿，且坚持说："骨肉相残，这不是仁人所为。我虽担惊受怕，却也干不出这种禽兽之事。"

长孙无忌为此求见秦王说："箭在弦上，不得不发。大王只知仁爱对人，却不知自爱除恶，这哪里又是仁人所为呢？仁人以天下为己任，此事关系大唐国运，不是大王一人之事。古时周公消灭管叔、蔡叔，方有周朝兴旺。如今大王若一味愚妄，不行正义，却与大仁背道而驰了，对天下百姓当是残忍之举。"

有了长孙无忌的反复力谏，秦王终下决心，一举铲除了太子的势力。

长孙无忌在李世民登基后，受封齐国公，愈来愈受重用。他不骄不傲，每言大事必反复思量，然后方徐徐陈述。有人说他太过谨慎，长孙无忌便言："身为重臣，当自知厉害，慎对宠恩。我若倚仗皇上垂爱，不知检点，乱进谏言，一来对皇上不敬，二来也会由此失去皇上的信任啊，怎敢大意呢？"

一次，在朝会上商议讨伐突厥的事，有人借突厥发生内乱，便力主发兵讨伐，



长孙无忌像，图出自清·刘源《凌烟阁功臣图》。长孙无忌是唐代贤相，被列为凌烟阁功臣之首。

以成大功。长孙无忌听了许久，却不发一言。唐太宗没有了主意，这时便问长孙无忌说："你足智多谋，相信此事自有明断。你不做声，可是另有打算吗?"

长孙无忌见皇上相询，这才上前应对说："此事臣以为不可征伐。"

唐太宗一怔，忙道："你从前一向主战，今日何以至此呢?"

长孙无忌说："动止之间，全在变化，焉能不变呢? 从前突厥与我为敌，不讨不行。如今突厥刚与我结盟，讨之失信，毁我天威。再说夷狄今已内乱，无力再侵我朝，这正是我朝求之不得的好事，何必多此一举呢? 如果一兴刀兵，徒增烦恼不说，恐怕祸患将生，与我大唐有弊无利，故不应出兵。"

唐太宗接受了他的谏言，说道："动止之祸，你已言透了。朕若贪恋全功，只怕终有抱憾。"

唐朝不攻突厥，突厥感恩戴德，最后归顺了唐朝。

长孙无忌的权力太大，以至许多人都不断上书攻击他。唐太宗没有猜忌他，却把这些表文直接拿给长孙无忌看。长孙无忌背生冷汗，他坚辞官职，还泣泪说："陛下信任于臣，可臣也不该让陛下为难。臣为国做事，本不在意身任何职，倘若为了那些身外之物而令天下猜忌，却非臣之所愿了。"

唐太宗一口拒绝。长孙无忌忧心更甚，他对自己的家人说："我虽面上尊崇，可实际上已处在风浪中了。这个时候，若不知退让，只是倚仗皇上撑腰，只怕他日有悔。"

他的家人反对说："皇上不准你辞官，别人又能把你怎么样呢? 他们嫉恨你，难道就让他们得逞吗? 你也太软弱了。"

长孙无忌说："只进不止，只能授人以柄，时间一长，皇上也会疑心。何况既是皇上厚爱于我，我又何必为那虚名而自树强敌，招惹祸端呢?"

长孙无忌坚请辞官，唐太宗无奈只好解除了他的尚书右仆射之职，仍让他主持门下省的事务。长孙无忌还是推让，唐太宗下诏说："黄帝因为得到了力牧，才能成为五帝中第一个帝。夏禹因为得到咎繇，才能成为三王中第一个王。齐桓公得到管仲，才成为五霸中第一个霸主。我得到了你，才平定了天下，你不要再推让了。"

唐太宗还亲作了一篇《威风赋》赐给他，以表彰他的功绩。长孙无忌深感其

诚，这才勉强留在朝中。此事传出，人们对他的攻击也戛然而止了。

智慧点拨

揣透上司的心意。适可而止，这样做既不会使人急功近利，也不会使人消极等待，它总能让人避过急流险滩，迂回达到既定的目标。这是由困境中的客观环境所决定的，在四处羁绊的状态中，放手一搏，固然很重要，有所顾忌也同样不可或缺。减少不必要的麻烦，常是提高成功几率的前提。改变命运的方法多种多样，其中，“揣”的作用是独特而又不可替代的。

三〇、薛涛的哀怨

薛涛是唐代的妓女，她的诗名却远远高于其他女诗人之上。与薛涛唱和的文人名士有元稹、白居易、牛僧儒、令狐楚、裴度、张籍、刘禹锡、张祜等二十余人，其中，她与元稹交往最多，且动了真情。

薛涛原籍长安，后来寓居成都，16岁就入了乐籍。她隐居在成都西郊浣花溪期间，遇上了入蜀担任东川监察御史的元稹，几次交往过后，元稹的才情便令薛涛折服，她心中忽然有了一阵阵冲动。



薛涛像，图出自《百美新咏》。

每次元稹走后，薛涛总是倚门而立，怅望远方，魂不守舍。她的这一举动令她的好友十分惊诧，相互议论。一位和她相交过密的妓女私下问她说：“你有什么心事吗？”

薛涛开始掩饰，后不停地叙说她对元稹的印象，言语中充满柔情。她的密友一笑说：“你是喜欢上他了，要不怎会这个样子呢？你识人无数，为何偏偏喜欢他呢？”

薛涛面红耳赤，却不作答。

她的密友这会儿神情一变，悠然肃穆起来，她告诫薛涛说：“妄动真情，与人交心，这是为人的大忌啊，何况我们呢？世事如此复杂，男人大多居心叵测，你不该轻易相信他人啊。听人说那个元御史向来风流，虚伪轻佻，你和他交往不过是逢场作戏，何必当真呢？”

薛涛脸上一紧，马上分辩说："人与人之间，你不必一概而论。我见元御史知书达理，性情敦和，自不似你所说的那种人了。"

薛涛谢绝了好友的劝告，把心思都放在了元稹身上。一次，元稹和薛涛谈笑，元稹诗兴忽发，赠诗给她，诗云：

锦江滑腻峨眉秀，幻出文君与薛涛。

言语巧偷鹦鹉舌，文章分得凤凰毛。

纷纷词客多停笔，个个公侯欲梦刀。

别后相思隔烟水，菖蒲花发五云高。

薛涛惊喜不已，反复咏诵之下，更添柔情。元稹对她海誓山盟，甜言蜜语，薛涛陶醉在爱河中，不能自拔。

苦思多日，薛涛写有一诗回赠元稹，其诗云：



元稹像，图出自清·上官周《晚笑堂画传》。元稹字微之，为唐代著名诗人。

诗篇调态人皆有，细腻风光我独知。
月下咏花怜暗淡，雨朝题柳为欹垂。
长教碧玉藏深处，总向红笺写自随。
老大不能收拾得，与君开似好男儿。

薛涛和元稹的恋情，令她对生活有了更多的向往和期待。几日不见元稹，薛涛就茶饭不思，坐立不安。她的密友为她担心，又开解她说："情到深处，若是失去理智，只能是折磨自己了。你现在如醉如痴，毫不保留，万一他日有了变故，岂不是肝肠寸断，难以自拔？你还是清醒一点吧。"

后来元稹调往浙东为官，元稹苦苦安慰薛涛，说他日后必来接她团聚。元稹离开后，薛涛日夜思念，憔悴不堪，她为此写的《春望诗》，道尽了她的相思之苦：

花开不同赏，花落不同悲。
欲问相思处，花开花落时。
揽草结同心，将以遗知音。
春愁正断绝，春鸟复哀吟。
风花日将老，佳期犹渺渺。
不结同心人，空结同心草。

那堪花满枝，翻作雨相思。

玉箸垂朝境，春风知不知？

元稹一去，再不回还。原来，风流多情的元稹一到了浙东，便又迷上了这里的名妓刘采春，他贪恋刘采春的美色，早把薛涛抛之脑后了。

智慧点拨

沉醉于温情之中的薛涛，被眼前的柔情所迷惑没有客观地揣度无稹好为人，痴情苦恋，而迷失自己，这是情感中的病态反映。人们有各种理由强调痴情的无奈，却忽视了放纵情感的本身，就是对自己的侵害。其实任何事情都没有摧残自己的必要，一时的情感冲动终有冷却的时候，如果人们陷入低谷才发现，为时已晚，这当是人生最大的遗憾了。所以说珍重自己，不为别人所左右，是一个人保持个性、保有清醒的首要前提，做不到这一点，只能是他人的玩偶。

三一、王师范的灭门之祸

唐朝末年，王师范的父亲王敬武趁黄巢之乱，赶走了平卢节度使安师儒，自为节度使。公元 889 年，王敬武临死前，把年纪不大的儿子王师范召到床前，叮嘱他说："为父趁乱行事，侥幸功成。我死之后，你接掌平卢，凡事务需小心谨慎，切不可贪功冒进，急躁对人对事。"

王敬武死后，王师范被全军推举为司令官。棣州刺史张蟾不服，他联合朝廷派来的官员崔安潜一起进攻王师范。王师范派将领卢弘带兵应战，不料卢弘也背叛了他，还密谋策划和张蟾一道除去王师范。

此事被王师范侦知，十分愤恨。他大骂不止，马上就要发兵攻打卢弘。他的一位属下忙劝止他说："时局已乱，人心不服，大人当镇定行事，以免事态扩大。"

他给王师范出了一个妙计，让他佯作不知，和卢弘巧作周旋，伺机一举杀他。王师范恨气难消，不肯答应，他说："叛逆之徒，何须用什么计策对之。我要亲自杀贼，以



《残唐五代史演义》版画之黄巢像



《残唐五代史演义》版画之后梁太祖朱温像

泄此恨。”

那个下属耐心道：“大人委屈是小，保家为大。两利权衡，大人怎敢贸然行事呢？在此稍有差池，平卢尽失了。”

王师范心有震动，强压怒火，依计而行。他好言安抚卢弘，利用为卢弘设宴之机，将他杀死，和卢弘一同叛变的人也都被杀。借此时机，王师范严格管束部队，清除对己不利之人；他又广发奖赏，激励士卒的斗志。一番运作之下，王师范一鼓作气，亲征棣州，把张蟾捉住杀掉，崔安潜只好逃回长安，一场叛乱终于平息了。

公元901年，李茂贞把唐昭宗劫持到凤翔，韩全诲作假诏书命各地方将领讨伐朱温。王师范看了诏书信以为真，他泣泪说：“我虽割据一方，可终是天子的卫士，如今皇上身陷危难，我怎能弃而不救呢？”

他下令发兵攻打朱温，他的手下却不赞同，有的便进言说：“朱温势力强大，兵多将广，我军军力单薄，无力和他相抗。再说李茂贞怀有野心，如今皇上身在他手，这时只怕皇上身不由己，诏书上的话怎能轻信呢？此举利害甚大，大人还是三思而后行啊。”

王师范此时一笑，自信道：“救驾之功，其利大也。我若救皇上于危难之中，天下还有谁和我相比？”

王师范出兵之时，河南几十个郡也一起发难，王师范趁势再攻，竟把朱温的儿子朱友宁在阵前捉住。

如何处置朱友宁，王师范犹豫不决。有人力主杀他，也有人劝王师范把他放掉，他们对此事分析说：“朱友宁乃朱温之子，杀之必和他深结仇怨，不可化解。不如放掉他，自可让朱温感恩，又可为大人赢得仁义的名声，这其中的好处可就不可估量了。”

王师范胜战之下，心有骄纵，他最后决定杀朱友宁，还开口说：“结交朱温，博取虚名，在我看来都是小利也。我志存高远，岂能心有顾虑，放走贼首，让天下人耻笑？”

他命人斩杀了朱友宁，又割下他的头颅。

朱温后来势力愈加强大，控制了朝政。他下令杨师厚进攻王师范，王师范节节

败退，被困在青州城中。王师范此时豪气皆无，他不思退敌，却要请求投降。他的部下有人泣泪对他说："大人从前不听人劝，如今又要轻言请降，此皆不慎之失啊。大人杀朱友宁在先，朱温对你恨之入骨，纵是投降，他也不会饶恕你的。大人倘若拼死一战，或有生机。"

王师范方寸已乱，只喃喃说："如今保命要紧，若战只能一死。朱温时下用人之际，他是不会杀我的。"

王师范于是投降朱温，朱温虽没有杀他，心中的嫉恨却没有稍减。开平初年，朱温分封他的儿子们为王，朱友宁的妻子哭嚎着找到他，求他杀了仇人王师范。朱温于是马上翻脸，恨恨说："这个贼人不死，还有什么报应吗？"

他派人杀了王师范的全家，连同王师范的族人，共二百人殉难。

智慧点拨

好高骛远之人往往自不量力，不知揣度天下局势，一味幻想大功一日可成，而不做扎扎实实的脚下工夫，许多人的失败都是这样产生的。在利益的诱惑面前，在重大选择的关头，常常是一个人命运的转折点，如果在此时没有清醒的头脑和克制的态度，是极易掉进虚妄的陷阱的，到头来事与愿违，一事无成。

三二、狡诈的田悦

田悦是唐代藩镇的节度使，拥兵自重，割据一方。田悦表面上很重信义，轻财好施，其实这只是他沽名钓誉的手段，一时竟赢得了许多人的拥戴。

田悦在境内广建馆舍，礼待读书人，一些不明其意的田悦部将十分反对，他们面见田悦抗议说："我们出生入死，尚得不到读书人的优待，这太不公平了。读书人只会舞文弄墨，这在时下混乱之际有何用处？"

田悦爽声大笑，耐心劝他们说："你们都是武夫，你们此次无礼我也不怪罪。要治理好境内，你们大字不识几个，你们是不成的，所以我只能依靠读书人。还有更多的原因，说了你们也不懂，而我却不能不懂啊。"田悦如此作法，却是心怀异志使之。他虽外表上对朝廷装得十分恭顺，可心里早有造反的打算。不识其奸的读书人只道田悦尊贤重道，一时汇聚其下的读书人为数不少，百姓也纷纷称赞田悦贤德。

朝廷为了制约藩镇势力膨胀，下令让田悦的十七万军队裁减四万人。田悦为了收买人心，挑拨百姓对朝廷的怨恨，他故意用关心的语气对全体将士说："朝廷要裁减兵员，作为你们的统帅，我不舍得又有什么办法呢？我多次请求不裁减你们，可朝廷就是不准。我知道你们当兵很久了，只靠军中粮饷养活父母妻儿，你们一旦离开军营，维持生活都不容易了。"

这番"贴心话"从田悦嘴里吐出来，全体将士深为感动，一时哭声一片。田悦拿出一些家产分给大家，让裁减下来的军士安心回家，知道此事的人无不感佩田悦。

后来田悦起兵反叛朝廷，一次惨败之后，军心动摇，田悦为防兵变，于是又施伎俩，他哭泣着对将士们说："我与你们患难与共，不分彼此。时下惨败，与你们无关，我只有以死谢罪了。我本安心保民，只因朝廷逼迫才无奈起兵，你们现在可以杀死我，用我的人头去换取富贵了。"

将士们感其"真诚"，纷纷表示誓死效命。田悦又割下自己的头发立下重誓，将士们也纷纷断发，田悦和他们约为兄弟。一场随时可能发生的变化就这样烟消云散了。

其后，田悦自称魏王，以魏州为大名府。他和另一股叛军朱滔勾结，相约合力攻打大梁。这时朝廷为了瓦解叛军，德宗下诏赦免了田悦的反叛之罪，还恢复了他的官职。田悦犹豫不定，他的谋士许士则就劝他说："没有权谋，就无法应变，而权谋不能让别人看破，这样才可成功。朱滔奸诈无比，他这番进军，明说是和大王共取天下，可实质上他只是利用大王罢了。我们既识破了他的用心，又焉能助他呢？"

田悦点头道："正是这样，我们以其人之道，还治其人之身，只管推托罢了。"

田悦假意同意起兵相助，朱滔率军行动之后，催他会合，田悦遂解释说："我答应之事，当照行不误，无奈事有变故，却抽身不能了。我军将士供应困难，疲惫不堪，我安抚他们惟恐不及，又怎敢逼迫他们呢？我敢肯定地说，只要我早上离开魏州，晚上就会发生兵变了，这样的状况，我是只能有负于你了。"

朱滔大怒，恨其出尔反尔，派兵攻打田悦。田悦丢掉了不少地盘，只是坚守不出。

此时，德宗又下诏任命田悦为检校尚书右仆射，封济阳郡王，派给事中孔巢父前往宣谕慰劳。田悦见时势对己不利，于是马上换了一副嘴脸，接受朝廷的官职，取消自己的魏王封号。

田悦自以为得意，陪孔巢父豪饮不止。田悦的堂弟田绪这会儿却对族人说："田悦假仁假义，贸然造反，我们家族险些因他受害。他用金钱收买别人，却对自家兄弟刻薄寡恩，这样的阴险无情之人，怎能还活在世上？"

田绪带人夜里翻墙进入田悦府中，将喝得烂醉如泥的田悦亲手斩杀。

智慧点拨

善使阴谋诡计的人最怕让人揭穿，他们虽然善于揣度别人，但缺乏真诚，他们的把戏一旦败露，不仅害不了别人，只会给自己带来无穷的麻烦。小人作为善使阴谋的代表人物，他们在玩弄阴谋的同时，是十分注意隐蔽的。他们千方百计装做好人，明里一套，暗里一套，正是缘于此故。所以提醒世人，小人不是一眼便可看得出来；他们的手段和伎俩也绝不是表面上看到的那么简单。他们常以"君子"的身份出现，又以关心你的角度说"心里话"，这是他们使奸弄诈的"杀手锏"，不可不防。

三三、崇道迷教的宋徽宗

公元 1100 年，北宋的哲宗去世，皇太后垂帘听政。由于哲宗无子，在议立新皇帝一事上，皇太后与宰相章惇各有己见，皇太后说："神宗的诸子中，申王是长子，可他眼睛有病，不能为君，次子端王可继大位。"

章惇主张立哲宗的同母弟弟简王，他争辩说："依照朝廷礼制，简王为君最为适宜。简王性情平和，处事冷静，善听人言，为君者有此品质，方能不急不躁，少有缺失。若择人不当，纵群臣辅佐竭力用心，也改变不了君王的举止，何保天下无恙呢？"

皇太后偏爱端王赵佶，她不听章惇之言，反是有气说："端王仁爱孝顺，可有何缺失吗？他深具福相，立他最为妥当。"

章惇沉吟思量，后小心说："端王仁慈忠厚，本无可挑剔。然端王崇信神仙，厌烦世事，势必会不用心国事。如此为王者不误其国，可为帝者就会耽误政事，大权旁落，于国无益。"

皇太后不纳忠言，坚持立赵佶为帝，章惇再不敢多语，只盼端王有所改变。

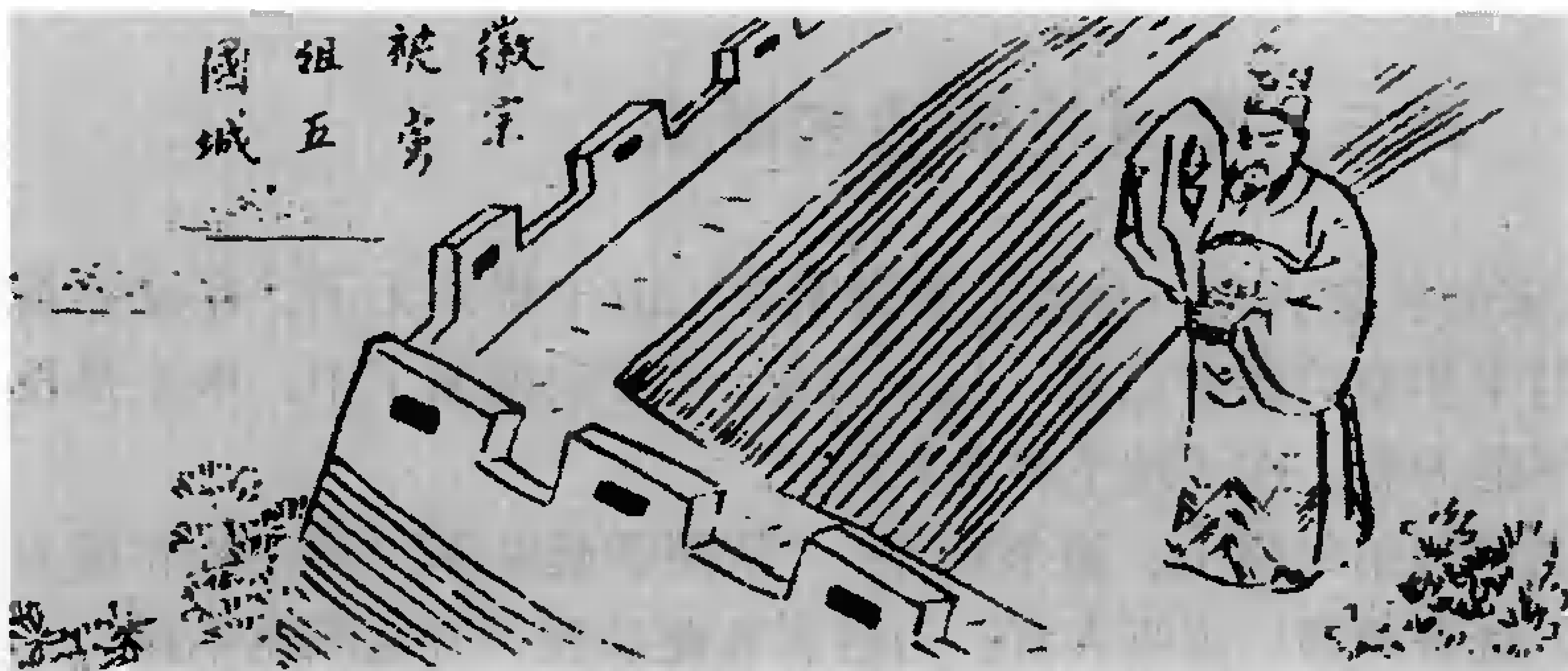
宋徽宗上台伊始，虽有一番作为，但他还是敬奉道教，喜谈神仙之事，对不敬神仙者心有排斥。章惇为之忧心，一次趁徽宗高兴，他进谏说："人有所想，事未必有成。陛下性喜神仙，却无人能见，可见神仙之事的有无当在二可之间，不一定真有。陛下既为一国之主，自不比神仙低了，又何必敬奉他们呢？若为此耗神费力，影响国事，臣以为陛下不值得这样做。"

宋徽宗一听，非常生气，面沉似水。他痛斥了章惇的不敬，还气呼呼地对左右人说："神明在上，朕深敬之，任何人都无权评议。今后如有人再出语不敬，朕定要严加治罪，绝不宽恕。"

章惇郁闷回府，其家人听他叙说此事，怪他多事招忌，章惇愁苦道："皇上既有此心，我看是难以劝



任用六贼图，出自张居正《帝鉴图说》。讲述宋徽宗任用蔡京等六个奸臣，导致北宋迅速败亡的故事。



版画《宋徽宗被虏殂五国城》图。讲述靖康之变，金人掳走宋徽宗、宋钦宗，后来两人都死于五国城之事。

谏了。眼前人皆以为我小题大做，可谁知以后会发生什么事呢？皇上不觉其害，反以为仁，这样下去，神仙也救不了他了，何况我呢？”

几月过后，宋徽宗不顾众臣的劝谏，无端将章停罢相。章停心知其故，却不再发一言。奸臣蔡京投徽宗所好，在崇道迷教上极力和他保持一致。蔡京不仅自作好仙之徒，还广为搜罗四方方士，荐举他们入朝服侍徽宗。徽宗自此看重蔡京，竟提拔他官居宰相之位，放手让他主理朝政，自己不再过问国家大事。

起初，有人还不断上谏徽宗说：“陛下身负天下，不可一日无权。陛下政事不问，人臣就要趁此揽权，培植私党，自古祸乱常由此而起。”

宋徽宗醉心道教，见此奏书却轻蔑地一笑，他慢声说：“神仙佑我，何人能乱？神仙不敬，其心必异也。”他将上谏者免官，自此朝中再无人敢言。

蔡京为了迷惑宋徽宗，暗中竟指使道士林灵素谎称宋徽宗为长生大帝君下凡，又称蔡京是仙官左元仙伯下世，来辅佐徽宗。对此弥天大谎，宋徽宗竟深信不疑，他赐给林灵素通真达灵先生的名号，又特命在自己的出生地福宁殿东建立玉清神霄宫，铸神霄九鼎。

道士们称徽宗为教主道君皇帝，蔡京又奏请编撰道史，设立道学，增建道官。一时天下广建道观，道教盛行，许许多多无识无能的道士都被宋徽宗封官授爵，列为朝臣。

徽宗的荒唐行为使蔡京专权获利，朝政腐败，百姓因之疲惫，怨声载道。最后，北宋王朝日益衰败，终于在公元1127年为金国所灭，宋徽宗也做了金人的俘虏，被困身死异乡五国城。

智慧点拨

蔡京善于揣度皇帝的心思，投其所好，从此青云直上。宋徽宗却因此身死异乡。决定一个人的生死成败，归根结底，还在于他个人的心志和自我努力。内因是外因无法替代的，任何好的条件和好的建言，只有为其接受与善加利用，才能起到好的作用，否则就有也归于无。强化个人内在的修养和磨炼身心，是自救的根本出路，在此得过且过，随意任性，便会取舍失当，在错误的道路上越走越远，直至彻底毁灭。

三四、寇准的悔恨

寇准做宰相时，他手下的丁谓对他毕恭毕敬，做事也十分勤劳。寇准对他印象不错，时有赞誉之词。一次，寇准又提到丁谓，朝中的另一位重臣李迪就对他说：“大人如此嘉许丁谓，可有何根据?”

寇准一一列举丁谓的表现，他还特别强调说：“丁谓敬畏长官，言语谨慎，惟命是从，从未有失当之处。”

李迪微微一笑说：“你贵为宰相，谁敢逆你之意呢？丁谓身为下属，做到此节也是分内的事，大人何必对他格外垂青?”

寇准哈哈一笑说：“丁谓深知我心，才堪大用，难得他又进退知趣，这可不是不深敬我的人可以做到的，我能不喜欢他吗?”

李迪脸色凝重起来，只道：“察人当察心啊，大人看人还是慎重为好，不要轻下断言。”寇准听了这种逆耳的话，心中有些不快。

李迪事后对家人说：“寇准忠正无私，却有一个致命的毛病，他虽说不喜谄媚，内心还是喜欢让别人感激他，让别人惧怕他的权势。我看丁谓不是什么好人，他是抓住了寇准的弱点了。”

家人向李迪说：“大人既是看出此节，为何不直接对寇准说呢？你们交情不错，你应该提醒他啊。”

李迪为难道：“寇准为其迷惑，丁谓的为人也没有暴露，此事留待他日吧。”

寇准有意提拔丁谓做参知政事，李迪知道后，他于夜间拜见寇准，直言劝他说：“丁谓工于心计，善于伪装，大人不该重用于他。如此之人倘若掌握权柄，定会干下忘恩负义之事，大人到时悔恨事小，只怕反受其害啊。”

寇准眉头紧皱，目光闪烁不定，最后，他仍是自信说：“你的好意我心领了。不过依我看来，丁谓决不致此啊。再说我身为百官之首，他终是我的部属，谅他也不敢胡为。”

丁谓当了参知政事之后，对寇准奉若父母，更加恭敬小心。一次在政事堂的宴会上，丁谓不小心把菜汤溅到寇准的胡须上，丁谓不避



寇准像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

众人，急忙起身为寇准擦拭，寇准亦觉不妥，遂笑着说："你是国家大臣，不该为官长擦拭胡须。"

丁谓嘴上称是，心里却恨寇准让他难堪。李迪又以此事劝寇准防备丁谓，他重声说："丁谓此举，分明是小人行径，大人不可再轻信他了。"

寇准听之一笑，轻轻摆手说："他也是好心，只是行为不雅，我已提醒他了，还能怎样？"

澶渊会盟之后，因王钦若进谗言，寇准被宋真宗解除了宰相之职。面对失势的寇准，丁谓全没有了伪装，公开上奏书弹劾他，以至让寇准一贬再贬。

乾兴元年（公元1022年），寇准又被贬为雷州司户参军。不久之后，丁谓也获罪被流放南方。丁谓经过雷州时，寇准派人把一只蒸熟的羊放在他途经的边界上，说是给丁谓吃。寇准的家中仆人却愤愤地说："丁谓狼子野心，害大人如此，大人应该报仇雪恨，为什么还要这样对待他呢？我们不服啊！"

寇准眼里含泪说："我悔不该重用此人，不听人劝。丁谓小人一个，又遭如此报应，真是苍天有眼，我哪里会和他一般计较呢？"

智慧点拨

一个人处境的改变和身份的变化，最能体验和他交往之人的道德品质与处世标准。小人的功利主义、实用哲学，决定了他们只能趋炎附势，揣度长官的心思，投其所好。看不清小人本质的人，总是陶醉在自己一帆风顺时，小人对他们的巴结谄媚中，甚至轻信小人的信誓旦旦和所谓"良心"，一旦自己遭殃，他们的面目彻底暴露，悔恨已然不及，其中的痛处又添以小人的落井下石，尤难忍受。在这方面，不能对小人抱有任何幻想，小人爬上高位、赚取利益，靠的就是这种卑鄙伎俩。

三五、蔡京复官的秘密

宋徽宗时大奸臣蔡京几度罢相，令人奇异的是，每次罢相他都起死回生，官复原职，而且罢复一次，他的权力便膨胀一次。此中秘密，蔡京曾对其子蔡攸流露说："官人人想当，权人人想要。如果不任用自己的人，他们便不会感激于你，将来更不会报效于你。万一自己有了祸事，还是自己的人肯为你说话办事啊。只要在朝廷有自己的人在，终不会有走到绝路的那一天。"

蔡京老谋深算，从他掌权的那天起，就把安插亲信、广布党羽当作自己的头等大事。至其暮年，他的亲信党徒在朝中遍布，皆居显要。蔡京推荐童贯出任节度使，开府仪同三司，封太傅、泾国公，时人称蔡京为"公相"，童贯为"媪相"；提宦官杨戬官至节度使；李彦、朱匡都被蔡京提拔为节度使。邓洵武只因说过蔡京几句好话，蔡京听说后便有心收为己用，他派人对邓洵武说："相爷有心提拔于你，只是尚在犹豫，你可知这是为什么吗？"

邓洵武官小职微，为人却是十分狡猾，他心知这是蔡京考察自己，于是连忙跪倒泣泪说："我早想投到相爷门下，只是投效无门呐。若能让相爷恩典，我生是相

爷的人，死是相爷的鬼，永远追随相爷。”

蔡京闻报，哈哈大笑说：“朝廷命官，能说出这等话来，真是难为他了。这样的人我不任用，难道还用只谢皇恩的人吗？对我有什么好处呢？”

蔡京于是任用邓洵武为尚书右丞、中书侍郎，一夜之间便当上了副相。

福建转运判官张康国，为了巴结蔡京，不惜让人诟骂，为蔡京设定“元佑党籍”费心尽力。

张康国的家人对他说：“蔡京诬害忠臣，你为他办事，天下人怨，这值得吗？”

张康国说：“我要升官，不这样就别无他路。不遭人骂，他还会赏识我吗？这是互相利用的事，谁也不吃亏。”

张康国于是被任用为翰林承旨，不到三年，他就高升为尚书左丞。

蔡京第一次罢相后，赵挺之、刘逵共同辅政，赵挺之对刘逵说：“蔡京已去，我们可以匡正了，依你之见，当从何处着手？”

刘逵说：“蔡京党羽甚多，盘根错节，我担心他们有令不从啊。他们利害相系，定不会就此罢休，我们还是慎重为上。”

赵挺之、刘逵试着把蔡京所行稍有改动，结果招致群臣反对，无人服从。蔡京的党羽根本不把赵挺之放在眼里，他们处处和他作对，只盼蔡京复相。他们还联名上谏说：“京为相时，所改法度，皆禀上旨，非私为之。奸恶小人嫉其功高，令其蒙羞，此国之不幸也。”

他们一而再，再而三地不停地上书，徽宗昏聩无知，竟相信了蔡京党羽的说法，不到一年，蔡京就重新为相，且拜为太尉，进位太师。

第二次罢相后，其亲信何执中代为相，蔡京虽无相位，其实仍是左右朝政。何执中一如前时，凡事都请命于他，蔡京党羽在旁听命，随时都听蔡京调遣。蔡京此时总是得意地对他的儿子们说：“任用私人的好处，现在可以说是都见到了，若不如此，我一个罢官之人，还会生活得如此威风自在吗？有他们呼应，不出多时，我还会复官的，这个我从不怀疑。”

政和元年（公元 1111 年），蔡京又是重归相位，还封爵为楚国公，赐第京师。蔡京的党羽为其设宴庆贺，蔡京对他们说：“我不怕丢掉官职，惟恐失去你们这些朋友，有你们在，什么事也不能把我怎样。这是你们的功劳，也算我慧眼识人吧？”

智慧点拨

小人的哲学是对上揣度巴结，对下任人唯私，在他们看来，不是自己的人都不可靠不说，还有夺其权柄的危险。这种置国家利益于不顾的自私手法，无不是为了保住他们自己的私利，甚至他们寄望以此达于长远，永保富贵。事实上，小人的上下勾结，抱成一团，在封建官场确有互相利用、遥相呼应的功效，他们臭味相投，一荣俱荣，一损俱损的利害关系将他们紧紧捆在一起，其邪恶势力不可小觑。

三六、晏殊的升官秘诀

宋真宗时，晏殊作为朝中小官，贫穷潦倒。看见别人纵情享乐，留宿欢场，晏殊无奈叹息说："有朝一日我也可以那样吗?"

他十分羡慕，心中倒是十分清醒，每日在家和兄弟们一起读书作文。晏殊的一位同僚一次拉他出去游玩，晏殊百般推辞，最后无奈地老实说："我没有闲钱，哪能玩得起呀？你还是别刺痛我了。"

那位同僚说要为他付账，还开导他说："时下士大夫游玩成风，这也是官场应酬之道，无论如何你是少不了的，除非你想安贫乐道了。再说，你与众不同，知情者或可原谅你的苦处，不知者还道你故作清高呢，这对你的前程都没有好处。"

晏殊拒绝了他的邀请，同僚只好悻悻而去了。晏殊的兄弟们责怪他说："他也是一片好心，兄长何必拒人于千里之外？莫非兄长甘心如此?"

晏殊长叹一声，解释说："人人思取富贵，我更是心急如焚呐。可你们要知道，富贵既是人人百般求取之物，焉能轻易到手呢？我们现实如此，只能暂时忍耐，切勿浮躁，眼下苦读诗书，正是我等他日的晋升之阶，这才是我们最该做的头等大事啊。"

晏殊文才出众，满腹经纶。一次他在朝中听闻有人被贬离京，于是他急忙书写一篇赠别之词送上。此事传出，人笑晏殊不识时务，竟会和落魄之人交结，晏殊内心暗笑，表面上却只搪塞说："贵人落难，我心有不忍，这也算是错失吗？为人最重同情二字，我只是略表同情之意罢了。"

背后，晏殊却对自己的兄弟说出了他的真意所在："如今人情冷漠，官场更是如此，我这样做，谁都不屑为之，却可让我一人占先，赢取个重情仁义的名声。我一无所有，这也许会给我带来意想不到的收获吧。"

宋真宗选任辅佐太子的东宫官员时，有人便推荐了晏殊，说他有古时君子之风，正可辅佐太子。宋真宗问晏殊有何才德，荐举之人便以他不事游玩和送人赠词二例为证，宋真宗听过连声道好，立时就批示擢用晏殊了。消息传来，晏殊惊喜过望，喜极而泣。他对兄弟们告诫说："我苦心经营。终有此果，看来苍天有眼。不负于我啊。你们只要凡事用心，勤于察验，无事不成。"

晏殊上任之初晋见宋真宗，宋真宗当面夸奖他知学上进，谨慎忠厚，不想晏殊却故作认罪之态说："臣绝没有陛下想象的那么好啊。老实说，我并非不喜欢宴游，只是因为太穷，无力参加罢了。如果有钱，我早就去了。"

宋真宗万不料晏殊如此诚实，一怔之下，喜不自禁道："你这般坦诚，当真再无第二人了。太子让你辅佐，我也该放心了。"

晏殊用此方法，令宋真宗对他的印象更加深了一步。当人们说他命好运高时，晏殊嘴上应承，心里却笑他们无知之极。最后，晏殊官至宰相。

智慧点拨

揣度上级的心思，善于观察，投其所好，向来是小人制胜的法宝，这不仅是小人的处世哲学也是他们的行奸之道，也从另一个方面点出了君子们的坎坷之因与不遇的缘由。在小人看来，揣度上司的心思就不会做那些有损自己私利的事，善于观察就不会违逆俗情和不及通变，二者缺一不可，只有这样才能维系权位富贵。这般行为和见解固然是小人的伎俩，但也体现出他们对封建官场的深刻认识，对荣华之道的真实体悟。

三七、刘豫的报复

宋高宗建炎四年（公元1130年）七月，金国册封刘豫为皇帝，国号“大齐”。

刘豫原是宋朝高官。宋徽宗政和二年（公元1112年），他被任命为殿事侍御史，执掌仪法，纠举百官违失。刘豫少年时品德不佳，曾经偷窃同学的白金盂和纱衣。后来刘豫虽然悔改，可攻击他的人还是揪住这件事不放，一再向皇上弹劾他。

刘豫十分气愤，他直接找到皇上说：“少年愚劣，以致干下错事。这些年我每思前事，痛悔不已。现在朝臣以此攻击我，我除了伤心之外，更觉他们是借题发挥，别有用心啊。谁没犯过错呢？他们为何抓住我不放？分明是我在其位，多有得罪他们，他们要将我赶下台啊！”

宋徽宗听之一笑，安慰他说：“你的那点错处，不提也罢。这件事我知道了。”

刘豫走后，宋徽宗暗笑不止，他对自己的妃子说：“刘豫原是小贼，群臣不说，我哪里知道呢？”

妃子亦笑，口说：“陛下还想重用他吗？”

宋徽宗收敛了笑容，良久方道：“重用此人，岂不招天下耻笑？他的丑事虽不为大，可一旦人人知晓，就另当别论了，我不能落个重用贼人的名声。”

刘豫自觉有了皇上的支持，对那些弹劾他的大臣便寻找他们的错处，那些大臣并不把他放在眼里，只说：“凭你一个小贼出身，皇上会相信你吗？我们个个都出身高贵，断不能受你的侮辱。”

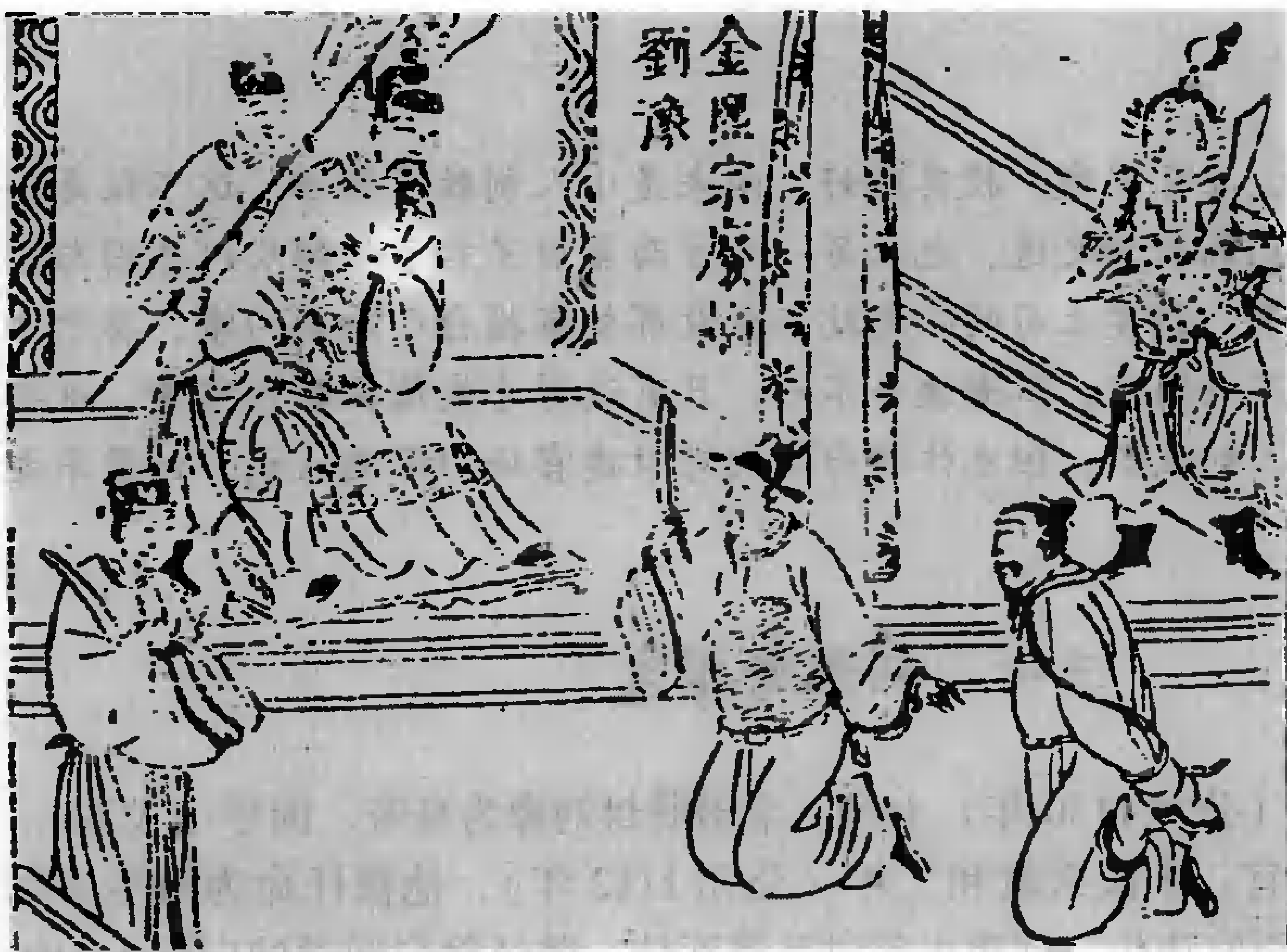
两者较量，刘豫总是败下阵来，反遭皇上屡屡指责。刘豫心中更恨，他对家人诉苦说：“我本不是个君子，现在我更知做小人的好了。他们道貌岸然，哪个干的坏事不比我年少时的劣迹要坏上千倍呢？皇上却偏袒他们，可见做恶需是大恶，恶小反是祸殃啊。”

不久，刘豫上书谈论礼制问题，宋徽宗一见便怒，口说：“一个小贼出身的河北老头，也敢妄谈礼仪制度，可是笑我朝廷无人吗？”

他不容刘豫分辩，就将他贬为两浙察访使，后又贬为河北提刑。

刘豫连遭打击，小人性情渐渐暴长，他总是怨恨皇上和群臣对己不公，他甚至说出大逆不道的话来。

金国南犯之时，刘豫不恨反喜，他闻讯饮酒不止，且快活地说：“报应！这是



"金熙宗废谪刘豫"图，出自《武穆精忠传》。

上天的报应啊！皇上昏庸，群臣奸小，这样的王朝怎会有好下场呢？"

刘豫的狐朋狗党于是在旁附和说："大人久受压抑，时下当是大展宏图之日，朝廷不仁，大人自没有理由尽忠报国，我们该好好地利用这一大好时机啊。"

建炎二年（公元1128年）冬天，金军围攻济南。金人派人劝降，对刘豫百般引诱。刘豫犹豫之际，他的死党张浃便对他说："大人忘了过去所受之辱了吗？你屡遭贬斥，群小仍不放过你，你若不另寻他路，只怕日后祸事更大。"

刘豫脸上铁青，怯声道："我非恋主，只因此事关系太大，故难决断。"

张浃阴声一笑，低声说："窃钩者被诛杀，窃国者为诸侯，只要大人位尊权重，天下人还敢胡言乱语？"

刘豫主意定下，于是决定谋反。他杀了将领关胜，欲带全城百姓投降金国，只因百姓皆不听命，他才只好自己亲自援绳索缒下城来和金人缔结和议。金人十分赏识他的奴才相，于是让他当了伪皇帝。尽管刘豫也曾挖空心思逢迎皇帝，却始终不得要领，最后成了民族的罪人。

智慧点拨

小人是以伤害别人，成全自己为宗旨的，他们没有道义上的负担，也没有清规戒律的约束，这就使得许多无坚定意志、无远大志向的人，很容易坠入小人的泥潭。他们对自己所受的委屈耿耿于怀，而对自己给别人造成的伤害却视而不见。如果不端正心态，很难把持自己的人生方向。

三八、忍痛割爱的陆游

南宋著名的爱国诗人陆游，于宋高宗绍兴十四年（公元1144年）和著名诗人

唐闳的女儿唐琬成婚。唐琬美丽多情，从小喜爱读书吟诗，文学修养很高。二人婚后吟诗赋词，感情十分融洽。

陆游的母亲因循守旧，独断专行，她看不惯儿媳的与众不同，更不喜她舞弄文墨，还怨恨儿媳夺走了儿子对母亲的关爱，坚持让陆游休妻。陆游不肯，陆母就又吵又闹，又以唐琬婚后二年未育为由，力逼陆游就范。

年轻的陆游一时压力甚大，不知如何是好。他找来好友商议此事，他的好友便说："朝廷以孝治国，这个不孝的罪名谁也担当不起啊。否则影响你的功名不说，就是外人的指责也会把你淹没，不如就答应了吧。"

陆游泣泪道："我母和唐琬水火不容，任我怎么劝说也无济于事，这真是个两难的抉择啊！"

陆游身处困境，无人愿意帮他，何况他此时生活阅历实缺，不得已只好尊奉母命，把唐琬送回娘家。

过不多时，陆游的思念之情不可遏制，他偷偷地在外面租赁了一所房子，把唐琬安置其中，一有机会二人便在此幽会。

幽会之期，二人兴奋过后，相对流泪，陆游常向唐琬表达歉意，而明事的唐琬却总是安慰陆游说："你有你的难处，只要你心不负我，我又怎敢怪罪你呢？你切莫自责了。"

这个秘密后来也被陆母知晓，她怒不可遏地上门兴师问罪。幸亏陆游先知此讯，将唐琬早早带走，尴尬的事才没有发生。

经此变故，软弱的陆游终于屈服了母命，再不和唐琬来往了。他忍痛割爱，后来另娶王氏为妻，唐琬迫于父母之命，也改嫁同郡的赵士程了。

七年之后的一个艳阳天，三十岁的陆游去城东南的沈氏花园游览，不巧遇上了唐琬和赵士程夫妇。多年未见，二人相对无言，心潮不禁激荡起伏，不能自持。唐琬和赵士程邀请陆游在草亭中同坐，唐琬用新开坛的花雕绍兴老酒亲手招待陆游。

看着自己亲爱的妻子，如今却是身属他人，陆游旧情上涌，心底凉透。他自愧有负于唐琬，不敢和她对言，他手脚麻木，那滋味真比死还难受。



陆游像，图选自《于越先贤像传赞》。

不知枯坐了多久，陆游找个借口悄悄溜走。他头重脚轻，心绪大乱，胸中悲苦之情难以表达。他向沈氏花园的主人借来笔墨，在园壁上即兴题了一首《钗头凤》小词，其词云：

红酥手，黄藤酒。
满城春色宫墙柳。
东风恶，欢情薄；
一怀愁绪，几年离索。
错！错！错！
春如旧，人空瘦。
泪痕红浥鲛绡透。
桃花落，闲池阁；
山盟虽在，锦书难托。
莫！莫！莫！

墨迹未干，唐琬也来到陆游题词的粉墙下，她见词之后，欲哭无泪。回到家中，她追念前事，用原调和了一首《钗头凤》，其词云：

世情薄，人情恶。
雨送黄昏花易落。
晓风干，泪痕残；
欲笺心事，独语斜阑。
难！难！难！
人成各，今非昨。
病魂尝似秋千索。
角声寒，夜阑珊；
怕人寻问，咽泪妆欢。
瞒！瞒！瞒！

唐琬伤心欲绝，从此一病不起，不久竟抑郁而死。陆游闻知凶信，痛哭失声，卧床多日。陆游的好友劝他节哀顺变，还批评他说："事已至此，非人力所能挽回了。纵是你悔恨不休，又有何用？倘若因此自误终生，一蹶不振，这当是错上加错了。"

陆游最后还是听从了朋友的劝告，不再自怨自弃。他把思念压在心底，终成就了他一生的事业。

智慧点拨

陆游为了顺从母亲，造成千古遗恨。追悔往事而自苦的人，往往在失去昨天的同时，又使今日黯淡无光。俗话说"世上没有后悔的药"，任何徒劳无功的悔恨，都比不上总结教训，从头再来，振作有为。在情感上的有进有止，始终是一个成熟、理智，能够成大事者的一种优秀品质，他们不会任由情感泛滥，也不会消极沉沦，常能化苦涩为甜蜜，在悲哀中体味人生的另一种境界，升华出以苦为乐、无怨无悔的人生态度。

三九、嗜财贪利的忽必烈

元世祖忽必烈是一个有作为的皇帝，他推行汉法，重用汉族官吏，又依汉制设官建构，进而灭掉南宋，统一了全国。

由于连年战争，国库日渐空虚，忽必烈渐渐地变得嗜财贪利起来。他对掌管财政的大臣十分不满，常常训斥说："国家用度日绌，财源日缩，这难道不是你们的责任吗?"

掌管财政的大臣启奏说："臣等征税收赋，未敢稍怠，怎奈民穷兵多，开支浩大，故而拮据。"

忽必烈不相信他们的说法，却在思量撤掉他们，另用能人。

公元 1262 年，山东益都行省长官、江淮大都督汉人李旦发动兵变，李旦失败后，忽必烈对汉人疑心加剧，开始重用西域人。在此背景下，西域人阿合马被委任中书左右部兼诸路都转运使，主管国家财政。

阿合马担此要职，别人并不嫉妒和羡慕，有人便对他说："大人升任此职，却是个苦差啊。前任大臣屡遭训斥，大人有何妙法让皇上满意呢?"

阿合马一笑说："天下之大，还怕无钱可征？那些人太无能了，皇上用我当是用对人了。"

阿合马于是面见忽必烈，上奏说："当今之计，只有广开财源，才能从根本上解决财政的困难，为此臣已有良策，还望陛下批准。"

忽必烈日夜为钱烦心，今听阿合马之言，顿时一振，他说："卿有良策，尽管讲来。"

阿合马摸透了忽必烈的贪利心理，这时他直言说："非常之秋，当用非常之策。眼下用度浩繁，陛下也不必拘泥赋税之制了。只要加征赋税，多设名目，钱财自来。臣只担心此举让人非议，还请陛下为臣做主。"

忽必烈久思不语，后道："天下安定十分重要，只要不违此道，你就放手做吧，朕自会为你做主。"

阿合马获此谕旨，开始放胆暴



元世祖忽必烈像

敛。他除了加征税收以外，又使了两个毒招。

其一，垄断冶铁业。他把原属民营的冶铁产统一管理，由朝廷控制，发给冶铁户“宣牌”。每年产铁一百零三万七千斤，全由官府制成农具二十万件，高价卖给农民使用。阿合马为贪暴利，指使官府粗制滥造；质量低劣的农具无人愿买，阿合马就命官府强行分配，违者以罪论处，一时百姓怨声载道。

其二，增加盐税。无论僧、道、军、民户，一律不得免税。

阿合马的举措不得人心，他的家人见人们都痛恨他，便劝他说：“为皇上办事，虽要用心，也不至于让天下人怪怨你啊。从前的理财大臣不这样做，你为什么不学他们呢?”

阿合马回答说：“他们不做，是他们愚昧，我为何要学他们？皇上只看重多收钱财，这点心意为臣者不能体会，还能有好下场吗？我搞不到钱，皇上一定怪我，我怎么搞他就懒得问了，这才是问题的关键。”

阿合马为朝廷敛财，自己也借机中饱私囊。有不少人纷纷弹劾他，忽必烈却对他们说：“阿合马上任以来，朝廷收益立见增长，他是有功的。虽有些方法欠妥，却也是权宜之计，乃朕特许，与他无关。”

有了忽必烈的纵容，阿合马更是横征暴敛、肆无忌惮了。他滥发钞币，每年发行的钞币都在数十万锭到一百九十万锭之间。由此造成了物价暴涨，百姓破产，连各级官府都深受其害。

阿合马搞得天怒人怨，自己却捞取了忽必烈之信任，他被一升再升，最后被任命为平章尚书省事，成为尚书省的最高行政长官。

智慧点拨

小人做事的标准是下大工夫揣摩别人的心意，目的只是为了更好地驾驭他，投其所好，为其所用。对于这一点，很多当权者总是当局者迷，他们总是陶醉在小人的甜言蜜语中，自以为小人为其驱使，这就是他们顺从的标志，殊不知小人正是利用当局者的错觉，牵着他们的鼻子走，以行自己之自私自利的目的。

四〇、“善解人意”的哈麻

哈麻是元朝末年的奸臣，他才疏学浅，又是在元时属于第二等的色目人，他之所以爬上高位，完全得力于他的揣摩人意的本领。

哈麻的母亲是元宁宗懿磷质班的乳母，靠着这层关系。哈麻同皇族才有一些来往。元宁宗即位仅五十三天就死了，顺帝继位后便招他入宫充当宿卫。

哈麻为人机诈，诚府很深，他知道这是一个向上爬的大好时机，于是他对同是宿卫的弟弟雪雪说：“我们兄弟能在皇上身边当差，并不是可以马上高升的。如果我们不事事用心，结果只能错失良机。”

雪雪粗直无心，他自足道：“身为宫中宿卫，这已是别人想都不敢想的荣耀了，还图什么呢？我没有你那么多心眼，不过我要提醒你，我们不是蒙古人，皇上是不

会重用你的。”

哈麻能言善辩，心思缜密，他利用当宿卫的机会，从此仔细观察元顺帝的一举一动，常常思考应对之道。元顺帝喜欢什么，他就说什么；元顺帝不喜欢的事，他从来不提，在元顺帝眼里，哈麻的乖巧给他留下了深刻的印象，他不知不觉喜欢上了哈麻，于是不断提拔他，不久就让他当了殿中侍御史。

初步得手，哈麻并没有大意。他深知要想进一步赢得元顺帝的欢心，必须时刻抓住元顺帝的心意，让他感到不能离开自己。

元顺帝喜欢玩双陆游戏，一般人都不是他的对手。哈麻见状，于是苦心钻研此术，常常把自己关在房中。他的弟弟雪雪见他不务正业，责怪他说：“你侥幸得官，便不知天高地厚了，你天天玩这个游戏，有何用处呢？”

哈麻小声对弟弟说：“此中用处大了，似你粗心之人，哪里知晓呢？皇上沉迷于此，我若学会此技和皇上对弈，胜负随心，皇上能不赏识我吗？做皇上的玩伴那才是最亲密的，公事上的交往谁还不会？那自然无足轻重。”

哈麻技艺练成，便和顺帝过招。帝开始并不以他为意，哈麻于是连连赢他。几番较量，元顺帝又惊又喜，自以为找到了对手，接二连三地召他玩耍。

日子一久，二人成了“玩友”，高兴时，元顺帝也忘了自己的皇帝身份，哈麻也无拘无束了。

一次哈麻和元顺帝玩过双陆游戏之后，哈麻的弟弟雪雪向他说：“昨日你一场未赢，输得很惨，今日为何场场取胜，让皇上难堪呢？”

哈麻自负地一笑说：“看似游戏，非游戏也。昨日皇上不喜，为了让皇上高兴，我只能输了。今日皇上心情愉悦，我赢他只能让他心底发痒，不仅不会怪我不知趣，反而认为我技高心诚，不是故意作巧。如此一来，皇上怎会不宠爱我呢？”

当时脱脱为相，权大位尊，哈麻也不忘讨好他。他苦思冥想，不知如何应对脱脱，于是派人了解脱脱的喜好，最后才决定改变策略，不只当面恭维他。

一日，他怀揣托人写就的治国之策去拜见脱脱，极尽恭维脱脱的功绩之后，哈麻掏出治国之策双手呈上，口道：“丞相为国操劳，披肝沥胆，此举感召世人，下官自愧难已，今受丞相激励，草拟治国之策献上，恳请丞相教诲。”

脱脱改革旧制，极重人才，素以“贤相”自居，哈麻献上治国之策，就是他多日揣摩之果。果然，哈麻的投其所好让脱脱对他另眼相看了，一下就喜欢上了他。有了元顺帝和脱脱的“关爱”，哈麻官运亨通，声势日隆。

智慧点拨

揣摩的功夫历来是小人所擅长的，也是他们能屡屡获宠的重要凭仗。小人这方面的“才能”不应小看，他们不仅观察细致入微，思考问题也是十分深入，对人性的了解更是入木三分，由此他们才能有针对性地“言语得体、举止适当”，来讨取别人的欢心，小人有很大的隐蔽性，揣摩心意的隐蔽性更大，这一切都在悄悄地进行着，看似随意，却往往是精心策划的结果。

四一、遭人污陷的李贤

明英宗复辟后，李贤为吏部尚书。他气质端正凝重，为人正大无私，时时以古时君子要求自己，朝中的奸臣十分嫉恨他。

李贤对朝中权贵石亨、曹吉祥十分反感，他在一次弹劾其二人的奏章中说："自古奸臣都与忠臣势不两立，何况在陛下圣明的今天呢？石亨、曹吉祥自恃有功，横行不法，陛下若一味念其有功，姑息养奸，不仅让天下人寒心，也会让世人误将石、曹二人视为楷模，学他们那样沽名钓誉，如此一来，天下就毫无正义可言了，陛下的江山岂不危矣？臣不求有功，但求陛下知臣忠心，以后也让天下知道，石、曹二人并没有骗得了世人，臣也算识破其奸的人吧。"

英宗虽然深信李贤，却不肯纳谏。他召来李贤说："石、曹二人虽多不法，可毕竟是'夺门之变'的大功之臣，和他们的功劳相比，他们的缺失就微不足道了。他们舍生忘死，不过求取名誉地位，我若治其大罪，岂不让人说朕是忘恩负义之人？"

李贤连连摇头说："陛下仁义太过，却非仁义的本意了。石、曹二人所为，已经危及江山稳定，在此岂能心慈手软、妄谈仁义？陛下当严惩二人，以让天下畏服。"

石亨、曹吉祥听闻此事，派人送重礼给李贤，求他不要说他们的坏话，李贤一口拒绝，且驳斥说："若他们二人不行恶事，谁也奈何不了他们。我不是为谋私利，又据实以谏，何来说他们的坏话？"



明英宗像

所派之人并不气馁，他对李贤说："大人与石、曹为敌，不过是为了占有君子名誉罢了，依我看来，大人大可不必啊。你为此得罪权贵，必遭不测之祸，纵是有君子之誉又有何用？官场向来注重实利，大人何不变通一下呢？"

李贤脸色铁青，立即把来人赶走。李贤的家人十分害怕，说："石、曹权倾天下，人多畏惧如虎，你一人和他们较量，凶多吉少啊。所谓多行不义必自毙，你何不放他们一马呢？这对我们才有最大的好处。"

李贤坚毅地说："事关国家，我

不能太自私了。何况古来君子多遭苦难，我也不求一人避祸，这是我必须付出的代价。”

石亨、曹吉祥见收买不了李贤，于是向英宗哭诉，反咬一口。李贤和徐有贞一道被打入狱中。身陷危境，徐有贞惶恐地说：“陛下英明，想不到也做此糊涂之事，听信石、曹二人的谗言，看来我们不该学那君子之行了。”

李贤犹自从容，他讥讽徐有贞说：“君子万中无一，人人钦敬，岂能容易得之？若你想功名富贵，何不和石、曹二人同流合污？此时犹未晚也。”

徐有贞无言以对，满脸羞愧。

二人被捕之日，夜里雷雨交加，一夜未息。营救二人的大臣便以此为由，对英宗说：“天有奇变，必有奇冤之事。如今李贤、徐有贞在狱，当是上天示警，陛下还是顺天行事，将他们放还吧。”

英宗心怀恐惧，这才将他们释放。李贤出狱后谈笑自若，他对前来祝贺的大臣说：“若为忠臣，当视狱为家；若称君子，当视谗如无。我想一次入狱还远远不够，你们还是不要贺我了吧！”

智慧点拨

对名誉的追求是要付出代价的，这包括许多世俗利益的舍弃和个人的艰辛努力。好的名声得来不易，人们对名誉的看重也使之成为“炙手可热”的东西，无人不对之怦然心动，有心取之。由此带来的名誉竞争就远非名誉本身那么简单了，别有用心、心怀嫉妒、巧取豪夺的人，总会在这上面大做文章，对每一个争取名誉的人视为敌手，横加攻击，多方设障，于是各种侮辱随时都会强加在每一个求誉者的身上。同时，世俗的偏见和误解，也是求誉者必须闯过的关隘，这就更增加了他们遭受磨难的程度。

四二、亡国的朱友贞

朱友贞是梁太祖朱温的第四个儿子，朱温称帝后，封他为均王，让他执掌自己的最亲近的卫队天兴军，后又任命他为东京马步军都指挥使，极其信任。

朱友贞有权有势，威风八面，很多人便投靠到他的门下，极尽恭维。朱友贞为争皇权，自求有人辅助，扩大实力，于是他把归附他的人尽皆留下，又极力拉拢朝廷中有权势的人。

朱友贞的努力没有白费，朱友珪叛变杀父自立为皇帝后，朱友贞的手下和亲信便和朱滇抱成一团，又力劝他讨逆自立。点禁军赵岩握有军权，他在一次宴席上对朱友贞说：“王爷苦心经营，势力庞大，又怎肯甘心屈人之下呢？朱友珪大逆不道，杀父登基，人心不服，如若王爷登高一呼，我等自然拼死效力，大事可成。”

朱友贞脸上动容，说：“本王早有此意，只因事关重大，未敢轻动。依将军之言，本王该从何处着手呢？”

赵岩成竹在胸，于是说：“成大事者需有人助，为保万无一失，王爷还要收买



五代后梁太祖朱温像

一人。”

赵岩所说此人乃是时任北面都招讨使的杨师厚，他握有重兵，镇守魏州。朱友贞听从其计，派心腹马慎交去见杨师厚，对他说：“均王深得人心，人多势众，均王准备发兵讨逆，此举无人非议。将军素来被均王所重，如若将军助均王举事，他日功成之时，不但将军世享富贵，也可青史留名，传诸后世。”

马慎交又传达了朱友贞的许诺：事成之后犒劳其军队五十万缗，仍让他当魏博节度使。为了让杨师厚下定决心，马慎交当面提醒他说：“朝野将军都答应共助均王，朱友珪大势已去，将军若想建功立业，还请将军速下决断。”

杨师厚心跳如鼓，尚在犹豫。马慎交又出口道：“大丈夫为人处世，岂能逆势背天？均王必会成功，将军若无有寸功，他日何以立足于朝堂呢？”

杨师厚冷汗骤出，慌忙谢罪。有众人相助，朱友贞发动兵变，攻杀了朱友珪，自己当上了皇帝。

朱友贞上台后，赵岩等人都被重用，他们的家人也都占据了重要官职，肆意胡为，朱友贞对他们也不严加约束。大臣敬翔就此上奏说：“国家年年调将出兵，土地日见减少，这不仅是士兵骄傲怯懦之故，也是陛下用人不当之故啊。陛下任用私人，对其言听计从，却少想他们的恶行，足以败坏陛下的名声和天下。陛下的江山得之非易，用人之失却可以轻易将之断送，古往今来这样的事太多了，陛下当引以为戒。”

朱友贞不听劝谏，竟又轻信了赵岩等人分割魏博六州的建议，结果引发大规模的兵变，百姓死伤无数，国土一时剧减。

陈州刺史惠王朱友能，自恃皇族，多行不法之事，许多有劣迹的人都投奔他。朱友贞面对群臣的奏报，却不下令严惩他，还为他极力开脱说：“天下纷乱，此乃用人之际，不能因小失大。惠王纵是有罪，也是受人怂恿之失，朕怎忍加罪于他呢？”

敬翔此时便大声说：“惠王劣迹昭昭，天人共愤，如再纵容，陛下所失大焉。时逢乱世，陛下更应惩凶以收民心，否则祸不可解了。”

朱友贞终不纳谏，陈州最后激起民变，朝廷虽平息民变，却也元气大伤了。

公元923年，后唐皇帝李存勖出兵攻打梁国，朱友贞众叛亲离，国灭身死。

智慧点拨

势力的形成从来不是一个人单枪匹马便能做到的，它的影响力和辐射面也是只有众多的人参与才能达到。由此看来，势力的扩充和运用必须注重人的选择，在这点上若不谨慎对待，用人不当，敌友不分，势必会造成连锁反应，引发整体的崩溃。正因如此，压抑势力的高涨，也是由择人的不易所制约的，如果盲目扩张、轻视人的因素，其后果往往是自取其辱，满盘皆输。

四三、凶残的刘瑾

明武宗时，宦官刘瑾多方引诱武宗游玩嬉戏，宴乐不止，武宗日渐宠信他。朝中群臣见武宗不理朝政，遂连连上书劝谏，刘健、谢迁等还上奏疏请求斩杀刘瑾，户部尚书韩文也率领众大臣同声呼应。

面对群臣的压力，武宗不得已想把刘瑾等人遣送南京了事，他对刘健等人说："刘瑾也是为朕办事，罪不至死，你们就别赶尽杀绝了。"

刘健等人坚持己见，刘健说："奸恶不除，后患不止，陛下万不可对此小人心存仁念。为了陛下的江山，臣等誓死难从。"

太监王岳也深恨刘瑾的为人，他也劝谏武宗诛杀刘瑾，他动情地说："陛下为了一个刘瑾，怎能让天下人寒心呢？我等和刘瑾交往多年，深知他阴险叵测，一旦他大权在握，只怕陛下也难以制服他了，此人断不可留。"



明武宗像

刘瑾的同党，吏部尚书焦芳把这些情况飞报给刘瑾，刘瑾十分恐惧，恨恨地说："将我发配南京，我也认了，他们将我置于死地，难道只有这样才能证明他们就是圣贤君子了？自古道'无毒不丈夫'，看来此言真是一点不错。"

刘瑾连夜带着太监马永成赶到武宗那里，跪地痛哭，连叫冤枉。武宗为其打动，叹声对他说："你的行为不检，朕也不好公开为你辩解，你还是到南京去吧，也好暂躲风头。"

刘瑾见武宗怜惜自己，趁机进言说："王岳身为太监，如今竟和大臣们勾结一处，执意杀我，陛下可

知此中真意吗？这分明是他们存心不轨，要趁此除去他们所忌恨的人，进而控制皇上的出入，实行他们的奸计。此事害我事小，危及陛下事大。”

武宗闻言被激怒了，他竟一改初衷，当即任命刘瑾为司礼太监，马永成执掌东厂，连夜逮捕了王岳。第二天早朝，面对事情的突变，刘健、谢迁跺足而叹，愤而请求辞职。

刘瑾大权在握，他在酒席宴上对同党马永成说：“我读书不多，却知晓古时朝臣争斗之事。从前我不深信，以为胡编，经此一难，我才不得不信呐，不是你死，就是我活，至于用什么手段、什么奸计，根本就没有好坏之别，美丑之分啊。今日我幸得保全，说什么也要报此大仇。”

刘瑾于是又鼓励武宗，杀了太监王岳，革去韩文的官职。那些请求刘健、谢迁留任的给事中吕羽中、戴铣等二十余人，也被刘瑾一律杖责。刘瑾的同党有的稍显不忍之态，刘瑾便斥责他们说：“对敌人不忍，就是对己不善。你们切不可有什么妇人之仁，其结果只能害了自己。我这样做有什么不好吗？有什么可耻吗？在我眼里，这才是求取富贵所必须的，前人都这么做，我们只是效仿前人罢了。”

综观刘瑾一生，他的所作所为都是在这种理念支配下干的，其结果使众多的正义之士无端被害。以至他被杀之前，还毫无羞耻地大声说：“我不恨自己杀人太多，却恨自己杀人太少了。若不如此，我又怎会落得如此结局呢？”

智慧点拨

封建官场造就了无数小人，也断送了不少君子的性命。这个无情的事实让后来人不能不为之战栗。封建官场所盛行的钩心斗角、阴谋诡计、整人害人，手段愈发高明，方法愈加残酷，用意愈加凶险，在很大的程度上，可以归咎为是官场小人在学习借鉴前人“经验”的基础上所搞出来的。更可怕的是，这种阴暗的东西日渐流行，甚至被奉为为官秘技，人见不怪，成为官场的潜规则。不以为耻、反以为荣的心态和思想是官场小人所共有的特征。有了这个主观基础，他们做起事来便没有了束缚和羁绊，也难怪他们干下任何恶事都心安理得了。

四四、杨爵的困境

杨爵是明代三原学派的著名学者，以学问品行闻名于世。嘉靖二十年元旦，天下小雪，大学士夏言、尚书严嵩等作颂文称贺，杨爵却为此上书说：“当今君子堪忧，小人谄媚，时下降雪本非祥瑞，人等却公然称贺，我深为陛下担心。去年，从夏到秋，久旱无雨，京师周围千里之地，秋粮绝收，之后，又是一冬无雪，元旦刚下小雪就停止了，百姓失去了希望。这个时候，夏言、严嵩等人却以为祥瑞，大加称颂，欺天欺人，不是已达到极点了吗？翊国公郭勋，人人皆知他是大奸巨恶，而陛下却宠信他，让天下君子伤心绝望。现在群奸日趋于前，君子渐退于后，臣以为此势万不可再维系下去了。”

杨爵的上书令嘉靖章勃然大怒，他把杨爵的奏章摔到地上，咬牙切齿地说：

“杨爵一味恃名傲上，硬充君子，时下又大逆不道，胡言乱语，难道他真以为朕会顾忌他的名声，不敢惩治他吗？”

嘉靖立即命令将杨爵逮捕入狱，将他打得血肉横飞，并用五木刑具夹他，杨爵昏死一夜才醒。

和杨爵同狱室的周怡、刘魁同情杨爵的遭遇，对他照顾有加，还劝他说：“大人直言无忌，敢为人所不言，像大人这样的君子，真是世上少有了。可大人又得到什么了呢？世道如此，大人何不同流合污，暂与周旋，以保全自身呢？”

杨爵气喘吁吁地说：“小人得不到惩治，这是祸乱天下的大患啊。君子遭受灾难，这是匡扶朝廷应该付出的代价啊。”



嘉靖像，图出自古典小说《绣戈袍》。

周怡和刘魁摇头说：“大人能改变这个现状吗？不能。大人能惩罚小人吗？也不能。与其牺牲自己宝贵的性命，却要成全小人罪恶的功名，这太让世人伤心了，我们深为大人心寒。”

杨爵流泪欲歔，后道：“皇上纵容奸小，不辨忠奸，若无一人出言点醒，只怕君子受难的就更多了。我拼掉性命，若能让皇上醒悟，也是值的。”

周怡和刘魁对视一眼，低声说：“皇上岂会不知大人的忠直？又怎会不晓那些小人的恶行？大人冒犯了皇上，这才是大人致祸的根本，大人应该彻悟才是。”

杨爵许久方说：“也许你们所言极是，但我一生追求刚直，又岂能因此放弃？我只恨官小职微，不能惩治奸人了。”

杨爵入狱，朝野反响甚大。为杨爵鸣冤之人多次上疏，极言杨爵的品行高尚，请求嘉靖释放杨爵。嘉靖对此又生怨恨，他说：“人们称颂杨爵是个君子，难道我就是个小人吗？他们明称他的君子之风，实则咒我干下了小人的勾当。我无端受此指责，当是为那杨爵所害，仅此一节，他便是大罪一条了，何谈其他！”

严嵩等人趁此极力怂恿嘉靖重责为杨爵求情之人，严嵩还说：“陛下英明无比，人人称颂，万不能担下此等恶名。我严嵩倒要问他们一句，欺君罔上，与奸一党，他们也敢称君子吗？杨爵沽名钓誉，他的同党也是一伙欺世盗名之徒，陛下切不可姑息。”

嘉靖对严嵩所言听得入耳，龙心大悦。为杨爵申救的主事周天佐、御史浦挞却被抓捕起来，活活打死在狱中。杨爵听得此讯，痛声道：“君子祸己，亦是祸

人，难道我遵从先哲教诲真的错了吗？我屡屡受困，志不得伸，该也是缘由如此吧。”

杨爵最后虽侥幸未死，七年后被释放出狱，但他的身心已受到了极大的摧残，不敢再直言上书言事了。

智慧点拨

杨爵犯颜直谏，却落一个琅珰入狱的下场，他的错误在于没弄清皇帝的心思，就开始抗争，他的失败是注定了的。其实，在封建统治者眼中，君子的名望都应该成为为帝王所用的，否则便是一钱不值，甚至是一种威胁。相反，只要小人的恶行不危及他们的统治，他们并不会真正放在心上。

四五、阮大铖的蜕变

阮大铖是明末的大奸臣，他迫害忠良，依附魏忠贤，干下了许多令人发指的坏事。探究阮大铖的发迹史，初入仕时的一次经历，令他的人生态度发生了巨变。

天启初年，阮大铖在京为官，在其居丧归家期间，他仍和同乡人御史左光斗多有书信来往，互相唱和。一天晚上，魏忠贤的死党上门求见阮大铖，对他神秘地说：“左光斗乃魏公公的死敌，听闻你与他素来友善，特来规劝。”

阮大铖此时一脸正气地说：“左御史为人光明磊落，堪称仁人君子，和这样的人交结，阮某一直引以为幸，倒不知此事与魏公公何干？”

那人冷冷一笑说：“你文才卓著，想不到也是这般愚钝。魏公公能看上你，自是希望你能和他联手，共同对付左光斗等人，这对你的前程大有好处。”

阮大铖亦是一笑道：“大丈夫焉能干出卖友求荣的勾当？我们君子之交，绝非你等所能想象的，我劝你就别费口舌了。”

那人却不生气，只道：“你入仕为官，可是为何？”

阮大铖冷眼相对，却不回话。

那人接着长声说：“你素有抱负，想必要博得声名卓著，可你现在身在官场，当是大错特错了。官者重利不重名，重亲不重贤，这是千年不变的事，你能改变它吗？再说，若是你站错了方位，跟错了人，你的命都将不保，又何来声名呢？”

阮大铖愤然打断他的话，正色道：“我阮某一心向善，最重气节，焉能和你们同流合污？要杀要剐，悉听尊便，若是让我不仁不义，却是万难。”

那人气极色变，恨声道：“如此说来，我这就告辞了。”

他怒气冲冲地离去，阮大铖仍是心潮血涌，连道无耻。

天启四年春季，吏科都给事中空缺，阮大铖依次应当迁任，左光斗便招他回朝。二人相见甚欢，畅饮夜深方散。

当时，朝中掌握荐举大权的是赵南星、高攀龙、杨涟，他们素有君子之名，都和左光斗十分友善。令阮大铖想不到的是，赵南星等人对他并无好感，他们想要任用魏大中，便把他补任于工科。

阮大铖探知此中来由，十分愤恨。他上门去找左光斗求助，左光斗便劝他说：“此事我亦不知，不过事已至此，你就暂且宽心吧。朝廷有朝廷的法度，他们这样做自有他们的道理，我怎好出面周旋呢？只要为朝廷尽忠，相信你不会过多地计较。”

阮大铖悻悻而归，其家人见他长叹不止，阮大铖便苦声说：“我原指望左光斗为我说句公道话，却不想他也推三阻四。赵南星等人都是他的密友，此事他能不知？君子之名，原竟如此吗？”

其家人在旁道：“官场本来这样，只怪你单纯幼稚啊。你是做官的，就不该要什么虚名。你前时拒绝了魏公公的美意，如今只有他能帮你。”

阮大铖似被点醒，却又一叹说：“和那些小人交结，终非我之所愿啊。”

他一夜未寐，第二天仍在犹豫。三天过后，他对家人说：“我想通了，没有了官做，我还有什么呢？非我不仁不义，怎奈身不由己呀。”

他亲自上门拜见魏忠贤，卖身投靠。魏忠贤大喜过望，遂命太监搁置任用魏大中的奏疏。在魏忠贤的运作下，阮大铖得偿所愿，进入了吏科。从此，阮大铖依附于魏忠贤，成了他的死党。

智慧点拨

封建时代的为官者，不乏满怀壮志雄心之人，他们为民请命、忠心为国，其结果却往往志不得伸，有的还被奸人所害，背上种种罪名。有鉴于此，认清封建官场黑暗的君子才会拒不入仕、辞官不作、隐居修身。在他们看来，当官不仅会败坏他们的清名，更会腐蚀他们的思想，动摇他们的意志，这与他们的追求是背道而驰的。事实上，官场的君子少之又少，固是与君子的不仕有关，也与官场的不容和排挤密不可分。封建官场的“染缸”作用更不可低估，许多人正是抱着美好的愿望和怀着善良的心理而一步步走向堕落的，甚至丧失了人性，犯下滔天巨恶。

四六、清世祖的自责

清世祖福临是清朝入关的第一位皇帝，为了皇位永固，立足长远，他先后采取了一系列方针措施，以安人心。他为此向颇有异议的满族大臣解释说：“若在中原站稳脚跟，不顺应时势是不会长久的。只要能使天下归附，万民归心，朕就要大力推行。老实说，这些举措朕都情有不愿，可若朕不施行，就会有碍大业，权衡之下，朕也只好改变初衷了，这非人力所能为之啊。”

一次，副将许武光请求把全国民间收藏的金银收为国有，以为军饷，清世祖听之动怒，他呵斥说：“身为帝王，自当爱民如子，纵是生财，也该节俭中求取，焉能干下挖地找金之恶事？这是自挖坟墓。”

他命人将许武光赶出殿去，气犹不止。

清世祖为了招抚汉人，让他们为国出力，他发布诏书说：“朕自从亲政以来，

只看到满族大臣来禀奏事务。在朝的大小官员，都是我心中信任的人。以后，凡是上奏的奏章、疏奏等，都应该由满、汉侍郎、卿以上的官员一起禀报，各官都不要推脱。”

顺治十一年，清世祖下旨说：“朕继承祖业已经十一年了，治理国家没有达到预期效果，国家多次出现变故，水灾、旱灾屡次发生，地震经常听到，这些都是由于朕缺少德行的缘故……朕正在内心自省，抑制不德之事……以后凡是奏章行文之中，不许称朕为‘圣’，这是在加重朕缺少的德行……”

顺治十二年三月，清世祖指示说：“自从明朝末年战乱以来，每日战事不停，都没有时间讲授做学问的道理，现在天下已经逐渐安定，朕要振兴文化教育，尊崇儒家的学术，用来开创太平大业。”

清世祖励精图治，广纳谏言，清朝的根基日渐稳固。有大臣为清世祖屡屡自责而不安，上奏说：“天子贵宠无比，智慧无人能及，陛下自贬自抑太甚，这有损天子声威。陛下功绩盖世，人所共见，万民称颂，过谦实不宜也。”

清世祖对上书人说：“朕何须过谦，实觉朕一人之力，无以治国。朕曾千般谋划，却功效甚微，后去尽心思，事事随便，反是略有小成。朕只恐江山不治，又何惧颜面有损呢？”

顺治十七年正月，清世祖又颁布诏书自责说：“自古以来的帝王，统治全国，达到了治理的效果，则天下人都高兴；没有达到感化效果，责任在朕。敬奉天地，帮助人民，道理不过如此，朕继承祖宗的大业，兢兢业业，力求国治，已有十七年了。但是，百姓的生计还没有达到心愿，贪官污吏没有完全清除……反复考虑，朕实在是缺少德行，背弃了上天的选择，愧对祖宗的寄托，白费了太后的教养之恩，辜负了全国百姓的希望。每每想到这里，朕不敢有片刻的安宁。”



清世祖像。清世祖即顺治帝，名爱新觉罗·福临。

清世祖不逞己能，勇于自责。这让自恃聪明的朝臣大为不解。他们多方进谏，“奇计”迭出，清世祖又耐心训诫他们说：“凡事若是只讲智计，工于权谋，别人必是同等待之，自不能让人心悦诚服，真心归顺了。弃智不用是朕深思熟虑之果，绝不是草率所为啊。”

综观清世祖一世，励精图治，政绩显著，天下渐趋安定，清朝根基得以巩固。

智慧点拨

世事是瞬息万变的，一个人的智慧再高，也不可能虑及万年之后的事。这就要求人们不仅要有自知之明，量力而行，知止当止，更要时刻注意变化的事物，不要墨守成规，相信所谓的“不变定律”、“最高智慧”。历史上的成大事者都是颇有智慧的人物，这一点不可否认，但他们中的久远者却绝不能单凭智慧过人就能做到，顺应潮流，迎合时变，虔诚故事不固执己见，当是此中真谛。

四七、和珅的奸计

清乾隆帝为太上皇时，继续执掌国家重务，嘉庆帝颙琰并无实权。和珅此时是首席军机大臣，兼管吏、刑、户三部事务，他又是太上皇旨的传达者，地位荣耀无比。

和珅为人奸险，心机自是过人，他生怕嘉庆帝另起炉灶，于是对嘉庆帝颙琰亲近的人他都极力压制，以保自己荣华不退。

一次，乾隆帝想把两广总督朱珪召为大学士，和珅听了这个消息十分恐慌，他对自己的亲信说：“朱珪非比他人，他是皇上的老师，两人感情深厚，皇上对他十分敬重。若他入朝，皇上能不重用他吗？如此对我太不利了，无论如何也要阻止此事。”

和珅的亲信苦劝道：“太上皇欲用朱珪，皇上必是极力赞成，大人何以阻止呢？朱珪清正廉洁，素有君子名望，对他进谗言也是难事。大人倘若直言劝阻，太上皇不仅不喜，皇上更会深恨于你，不如暂且隐忍，以后再思妙法。”

和珅心有不甘，他自知这件事关系到他的将来，一时仍在苦思对策。他的亲信见他的焦灼之状，便道：“大人如此忌恨朱珪，可知朱珪有什么短处吗？若是有什么把柄在我们手上，以大人之善言，谅他也不是大人的对手。”

和珅眼前一亮，他直视前方，若有所思地说：“朱珪纵无短处，也该给他安一个罪名，这总得需要有个借口才好，可这借口又该是什么呢？”

突然之间，和珅似是想起了什么，猛一拍桌案，接着他放声便笑，十分得意。

和珅平日注意伺察每位皇子的过失，每有细小之事他都要用心记下，以备他日控制他们，以此要挟。他对自己的这个招法十分自信，皇子对他也存戒备，不敢丝毫大意。

乾隆八旬大寿时，恰逢朱珪花甲之年。时为皇子的颙琰在贺诗中把父皇和老师联在一起。这本是颙琰的情不自禁之作，不想此诗被和珅盯上，以为颙琰的“罪证”悄悄保存着。

和珅此时正是想到了这个“罪证”，他才顿感轻松了。他说明了此节，后道：“太上皇最忌恨有野心的人，这一点我比任何人都清楚。不管是谁，只要沾上这一条，准保他要倒大霉了。”

和珅于是把颙琰的贺诗给乾隆看，他还添油加醋地说：“朱珪身为帝师，不知

自重，每以帝师自居自傲，对太上皇不重用他早有怨言。皇上施恩于师傅，也于制不和，于礼有失，太上皇不要对人轻下断言。”

乾隆帝果然十分气愤，他恨恨地说：“朱珪表面沉稳有礼，谁知竟包藏祸心，野心勃勃致此！这样的伪君子如不重办，岂不贻害无穷？”

他要将朱珪下狱治罪，大臣董浩急忙为朱珪申辩说：“皇上贺诗，提及师傅，本是常情，可见皇上尊师之意，亦见皇上仁义之心，这怎么能怪罪呢？朱珪原本不知，此事自与他无涉，又何以给他论罪？纵是他有心抬高自己，也不敢让皇上作诗明志，授人把柄，自惹祸殃。如此看来，朱珪纯属无辜，望太上皇明察。”

乾隆帝听之无言，亦觉难加其罪，但他认定了朱珪身为帝师，必有野心，于是彻底打消了重用他的念头。结果朱珪被谕令“不得内召”，还被降为安徽巡抚。

智慧点拨

揣度上司心思，诽谤别人、无事生非，是小人的拿手好戏。令人惊奇的是，小人的谗言总是屡屡奏效，这固与听信者的德行和修为有关，也不排除小人在谤言上的“特殊才能”。小人谤言别人是经过深思熟虑的，他们常能准确掌握人们的心态，找出不同人的不同忌讳之处，把攻击对象置身其中，以此设谤，这自能让人触动神经、反应失常了。小人谤言的目的于是由此实现。

本章释评

一个人若想获得成功，揣情和量权是必不可少的两种手段，量权是指了解国家的权势；揣情是指揣测对方的思想，根据对方的需要施展自己的才华，便于对方了解自己，继而得到重用，施展自己的才华，所以说揣情度势，集中体现了人生的智慧精华。

第八章　摩篇第八

阅读提示

一、揣摩与揣情是相近似之术，而又有所不同，揣摩是对个人心理和社会心理的分析、运用。
二、揣摩需要注意不同的方法。
三、圣人之所以能够成功运用揣摩，是因为他们对其方法的把握恰到好处。
四、揣摩和揣情同样需要适应事物和心理变化规律，做到“内符”与“外摩”相适应。
五、揣摩的作用就是使对象的心理显现出来，并把事情做得如鱼归之于水般了无痕迹。

摩[①]者，揣之术也，内符[②]者，揣之主[③]也。用之有道，其道必隐[④]。微摩之以其所欲，测而探之，内符必应，其应也，必有为之[⑤]。故微而去之，是谓塞窖[⑥]、匿端[⑦]、隐貌、逃情，而人不知，故能成其事而无患。摩之在此，符之[⑧]在彼。从而应之，事无不可。

①摩：揣摩的意思。
②内符：情欲活动在内，符验就表现在外，使得内外相应。
③揣之主：揣是用观察表现于外的符验来判断内心状况，而符验则是揣的基础和条件。
④隐：在隐秘中进行的一切。
⑤有为之：自己所应采取的办法，即有所作为。
⑥窖：地窖。
⑦端：头儿、端绪、开始、前兆。
⑧符之：彼此呼应，互相符合。

古之善摩者，如操钩而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰：“主事[①]日成，而人不知，主兵[②]日胜，而人不畏也。”圣人谋之于阴[③]，故曰“神”；成之于阳[④]，故曰“明”。所谓“主事日成”者，积德也，而民安之，不知其所以利[⑤]；积善也，而民道[⑥]之，不知其所以然；而天下比之神明也。“主兵日胜”者，常战于不争不费[⑦]，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明[⑧]。

①主事：所做的事情，以事为主。
②主兵：所指挥的军队，以兵为主。
③谋之于阴：策划不让人知道，秘密地计划。
④成之于阳：事成之后使人公开了解。
⑤其所以利：为什么那样有利呢？有利的原因所在。
⑥道：当作应走的路。
⑦不争不费：既不使用武力，也不消耗军费，意思是防患于未然。
⑧比之神明：称之为神明，指可与神明相媲美。

其摩者：有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑①。平者，静也，正者，直也，喜者，悦也，怒者，动也，名者，发②也，行者，成③也，廉者，洁也，信者，明也，利者，求也，卑者，谄也④。故圣人所以独用者，众人皆有之，然无成功者，其用之非也。故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成；此三者，唯圣人然后能任之。

①其摩者……有以卑：人的性格千差万别，因此摩的方法也有很多种。平、正、喜、怒……等皆是。
②发：扩大名声。
③成：使其成功。
④卑者，谄也：所以会处于卑下的地位，是为了迎合对方的意思。

故谋必欲周密，必择其所与通者说也。故曰："或结而无隙①也。"夫事成必合于数，故曰："道、数②与时相偶者③也。"说者听必合于情，故曰："情合者听。"故物归类：抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应，于势譬犹是也，此言内符之应外摩也如是。故曰："摩之以其类，焉有不相应者？"乃摩之以其欲，焉有不听者？故曰"'独行之道④'。夫几者⑤不晚⑥，成而不保⑦，久而化成⑧"。

①无隙：没有间隙，紧密的意思。
②道、数：道法与权术。
③与时相偶：道理、权术、天时三者合一才能成就事业；偶：伴同、顺沿、并列之意。
④独行之道：独自使用的方术，即只有圣人才能实行揣摩之术。
⑤几者：通晓机微的人。
⑥不晚：不会错过匆失良机。
⑦成而不保：把事作成，但不居功。
⑧久而化成：久而久之，一定能够成功。

［译文］ 所谓"摩"是一种与"揣情"相类似的方法，其中内心活动是"揣"的主要对象。进行"揣情"时，确有"揣"的规律可以依靠，但这些规律却是隐而不现的。适当地去"摩"时，要根据对方的欲望投其所好地进行测探，其内情就会通过外部形象反映出来。内在的感情要表现出来，必然要有所作为，这就是"摩"的作用。

在经过初步“揣摩”之后，要适当地离开对方，像把地窖盖上一样隐藏起来，消除痕迹，伪装外表，回避实情，使人无法知道是谁办成的这件事。这样，既办成了事情，又不会留下祸患。在此处“揣摩”对方，而要在另一处，观察对方的表现，顺应事物的规律，使我方“揣摩”能在对方那里得到应验，则办事无所不成。

古代善于“摩”的人，就像拿着钓钩到水潭边上去钓鱼一样。只要把带着饵食的钩投入水中，就一定可以钓上鱼来。所以说，他所主办的事情一天天成功，却没有被人察觉；他所指挥的军队日益压倒敌军，却没人感到恐惧（才是高明的）。圣人谋划什么行动总是在暗中秘密进行的，所以被称为“神”，而办事成功都显现在光天化日之下，所以被称为“明”。所谓“主事日成”的人是在暗中积累德行，使老百姓安居乐业，却不知道为什么会享受到这些好处，他们还在暗中积累善行，老百姓虽然生活在善政中却不知道为什么会有这样的局面。人们把“谋之于阴，成之于阳”的政治策略称为“神明”。那些指挥军队而日益压倒敌人的统帅，坚持不懈地与敌军对抗，却不去争城夺地，消耗人力物力，老百姓也不知道为何敌国竟然能够拜服，也不知道什么是恐惧。为此，普天下都称“谋之于阴，成之于阳”的军事策略为“神明”。

在实施“摩”的谋略时，有用和平进攻的，有用正义征服的，有用娱乐麻痹的，有用愤怒激励的，有用名望威吓的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信誉说服的，有用利害诱惑的，有用谦卑争取的，种种方法皆可利用。和平就是宁静，正义就是刚直，娱乐就是喜悦，愤怒就是威吓，名望就是声誉，行为就是实施，廉洁就是干净，信誉就是清明，利益就是求取，谦卑就是谄媚。所以，圣人所施用的“摩”的策略，平常人也都可以具有，然而没有能够运用成功的，那是因为他们运用得不够妥当。因此，谋划策略，最困难的就是周到缜密；进行游说，最困难的就是让对方全部听从自己的主张；办起事来，最困难的就是必办成功。这三个方面只有成为圣人才能胜任。

所以说谋划必须周到缜密；游说要选择与自己观点相通的对象。“办事情要稳健自然，做到无懈可击。”要想使所主持之事取得成功，必须有适当的方法。而“客观规律是与天时互相依附的。”进行游说的人必须使自己的说辞合于情理，合情合理才有人听从。世界上万事万物都有各自的规律。好比抱着柴草向烈火走去，干燥的柴草就首先着火燃烧；往平地上倒水，湿的地方就会先存上水。这些都是与事物的性质相适应的。以此类推，其他事物也是这样的。这就是“内符”与“外摩”相适应的道理。因此，按着事物的不同特性来实施“摩”之术，哪有不发生反应变化的呢？根据被游说者的欲望而施行“摩”之术，哪有不听从游说劝导的呢？只有圣人最能实行揣摩之术。大凡通晓神秘机微的人都会把握好时机，有了成绩也不居功，天长日久一定会取得成功。

鬼谷智囊

一、魏绛的上上之策

春秋时期，晋国的晋悼公和楚国争霸，双方都极力扩军备战。为了占取先机，

晋悼公加强内政，整肃朝纲，国力日渐强盛。一直与晋国为敌的北方戎人自知不敌，不安之下，戎部落酋长嘉父派孟乐来到晋国，向晋悼公献上虎豹皮等物，请求讲和。

如此大事，晋悼公召集群臣商议。晋悼公首先说："戎狄乃野人蛮部，向来不守信义，只惧刀兵，我担心他们没有诚意，是以对其讲和之事并不深信。"

有的大臣见晋悼公这个态度，便应声附和说："戎狄与我为敌，已非一日，如今他们见我国兴盛，方有此举，分明是见风转舵之伎俩，怎肯轻信呢？我王志在争霸天下，正可借伐戎以壮国威，大王还是伐戎为上。"

一时，群臣主战颇多，晋悼公见将军魏绛在旁冷笑，似有不屑，于是他指名道姓地对魏绛说："魏绛，是战是和，你的主意呢？"

将军魏绛却不言此，他反问道："大王意在争霸天下呢，还是只为了出一口恶气？"

晋悼公不知头脑，粗声说："孤王志在天下久矣，你明知故问，却是为何？"

魏绛点头说："大王若是志在天下，那么和戎狄讲和乃上上之策，大王为何犹豫呢？"

晋悼公来了兴趣，让他接着讲来，魏绛于是分析说："天下大势未定，归服我国的诸侯尚在观望。陈国新近依附我国，其心不定，看的就是我国的举动。可以说，若我国德政有失，他们自会叛我而去；若我国恩威服众，自会有他国来朝。此等时刻，生死攸关，大王焉能轻动？倘若征伐戎狄，出师无名不说，楚国便可乘机攻打陈国，我国无暇救援，这无异于抛弃陈国，中原各国也会不信我国，相继背叛。何况戎狄向来难以驾驭，纵是获胜，也必两败俱伤，深陷泥潭，得不偿失啊。"

晋悼公听罢无语，他自知魏绛所说不错，却仍不甘心放过戎狄，他勉强说："这太便宜戎狄了，总有比与之讲和更好的办法吧？"

魏绛摇头道："此种形势，牵一发而动全身，讲和实乃上上之策。"

为了说服晋悼公，魏绛讲了议和的五大好处，他逐一指出说："戎狄迁徙不定，逐水草而居，这决定了他们重财轻土，我们正可利用此节，把他们的土地买下，以增国土，此乃其一。这样开拓疆土，边境不用警备防守，百姓亦可安心耕种，于国大利，此乃其二。如此戎狄归附，天下必感我晋之声威附远，再无异念，此乃其三。与戎讲和，不费刀兵，将士免有征伐之苦，国家也无粮草之耗，此乃其四。推行德政，以仁服众，可令人心感恩，消释前仇，化解恩怨，日后永不为患，此乃其五。和戎好处有如此之多，利在千秋，而征伐之计不过匹夫斗狠而已，何去何从，请大王权衡。"

晋悼公茅塞顿开，笑容再现，他对魏绛赞赏说："人言谋远者不计小利，将军可谓此中大贤了。孤放不下小的仇怨，险些做下愚蠢之事，将军的功劳真是太大了。"

他厚赏了魏绛，又让他亲自出使戎狄部落，与之结盟修好。此举果然让天下诸侯敬服晋国，晋国也因此免除了后顾之忧，在与楚争霸中占了上风。

智慧点拨

鬼谷子认为，圣人谋划行动被称为“神”，而事情成功显示出来被称为“神”，他们在暗中积累德行，使百姓遭战争之苦。如果抱定这一宗旨，不逞勇斗狠，不恃智用武，许多无谓的厮杀和损失都可以避免，这对双方都是有益的事。更重要的是，无论谁暂时获胜，仇怨只能加深加剧，为日后埋下无穷的隐患，从这个角度看，最好的谋略并不是谋胜，而是谋和。

二、问计于管仲的齐桓公

齐桓公以管仲为相，对他言听计从。他放手让管仲治理国政，不长时间，就使齐国由一个分封在海滨的百里小国，一跃成为春秋时期天下敬重的大国。

有了大国的地位，齐桓公并不满足于此，他志在称霸天下，却不知从何处入手。一次，齐桓公对管仲说：“人生在世，当多建伟业，方不失大王气度。我想称雄天下，可以吗？”

管仲不加思索道：“不可以。”

齐桓公不快，怏怏道：“我国兵精粮足，万众一心，孤胸怀大志，不敢稍怠，凭此若还不能如愿，那么天下当无人称雄了，怎么会这样呢？”

管仲不慌不忙地说：“大王只为一国诸侯，治理齐国尚可，若是号令天下就无名无分了。大王恃强而迫天下诸侯驯服，自会招致他们怨恨反抗，不但大王不能如愿，只怕齐国也会因此削弱实力，所以臣言不可。”

齐桓公见他话中有话，目光一亮，他让管仲献计，管仲便接着说：“大王只要略作变通，在巧取名义上下工夫，此事便不难了。臣遍视天下，强于齐国的诸侯，南有荆楚，西有秦晋，他们之所以自逞其雄，无以称霸，其原因却是它们妄自尊大，不肯放下自尊，敬奉周王，以取得正当的名义。现在周王室虽已衰微，但它天下之主的名义还是无



管仲像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。管仲，春秋时期政治家。

可替代的，名义强夺不来，只能加以利用。如果大王屈尊敬奉周王，派遣使者朝见于他，以周王的名义大会诸侯，相信无人敢对大王不敬。这样一来，大王名正言顺为周王办事，扶持弱小之国，以收民望，统率诸侯讨伐强横之国，以树威望。恩威并施，天下诸侯必将一一归附。”

齐桓公听罢，赞叹不绝，他对管仲直言说：“卿之计谋，让天下诸侯无话可说，无所攻讦，这才是称霸天下的关键啊！孤大患既去，纵万般委屈又何足道哉？”

齐桓公当即去朝觐周王，表现得毕恭毕敬，极尽低调。周王高兴异常，对齐大国之君能如此的趋奉他报以桃李，于是授命他主持会盟大事。有了周王的支持，齐桓公大张旗鼓地布告诸国，约定当年三月会于北杏。

消息传出，天下诸侯虽对齐桓公的用意心知肚明，却无法加以谴责。宋国国君本想不去赴会，他的大臣有的便上奏说：“齐国以周王名义大会诸侯，按理我们是无法拒绝的，否则，宋国就有了不遵王命之名，齐国便有了讨伐我们的理由。齐国势力强大，不可得罪，大王会盟之时若虚与委蛇，便可交下齐国，以为强援，何乐而不为呢？”

宋国国君于是改变主意，答应赴会了。

齐桓公为显国威，赴会时想要多带兵马，管仲为此又劝谏说：“大王今乃奉王命办事，自不同于往日。大王为尊周王，当自贬身份，和天下诸侯平等相交，以示尊重。若拥兵自重，炫耀实力，大王的谋划便不攻自破了，一番苦心岂不付之东流？”

齐桓公暗自心惊，于是轻车简从，和天下诸侯相会。各诸侯见齐桓公不傲多礼，谦恭待人，先前的疑虑立时消减了许多，他们私下相互议论说：“齐君乃无私办事，本无他想，看来我等是多虑了。”

他们各自暗将本国兵车退驻于20里之外，放心地与齐桓公相见，不仅订立了盟约，还公推齐桓公做了盟主。齐桓公不费一兵一卒，一下便跻身盟主之位，管仲的计谋足见高明。

智慧点拨

名义不当而招来的怨恨是许多人失败的诱因。名义尽管是虚幻的，有时却是最能掩人耳目的，它可以堵住众人之口，让自己的行为合理合法。历史上“尊王攘夷”、“挟天子以令诸侯”，都是这种“正名”而减少阻力的成功招法，它所起的作用是不可替代的。

当然，适当的名义取得，要以委屈自己，牺牲一点个人利益为前提，这既是正名的需要，也是化解众怨的应有代价。有识之士权衡利弊，乐此不疲，而无识之辈不谙大体，只能归于他们的短视。

三、气消恨止的晋悼公

公元前570年，晋国在曲梁举行军事检阅。晋悼公的弟弟杨干一贯骄横，此时他不改常态，竟驱车急驰，把阅兵的队伍搞得大乱，场面十分难看。

军中将领畏于杨干的权势和身份，敢怒不敢言，不想执掌军法的中军司马魏绛却仗义而行，传令将杨干拘捕，又想杀了他以正军纪。军中将领有人怕魏绛招祸，便对他说："晋国乃杨干之家天下也，他虽犯法，自与别人不同，你何必杀他而得罪大王呢？无论为何，大王一定会为他的弟弟说话，你这个外人还是要为自己着想啊。"

魏绛以无私著称，人人畏惧，今日面对这等难题，他心中矛盾，一时也显犹豫。杨干名声极坏，人多被其欺侮，一时军中士卒鼓噪杀他，且公开说："魏绛若不依法杀他，当是失职犯罪，可见其为公是假，媚上是真。"

士卒议论纷纷，魏绛骤觉压力甚大。他几经思量，终于横下心来，把杨干的战车御士斩杀，以示惩罚。

魏绛放过杨干，只杀其战车御士，可晋悼公还是觉得魏绛存心使他难堪，十分愤怒，他气冲冲地对中军尉的助手羊舌赤说："魏绛以执法为名，侮辱我弟，分明不把孤王放在眼里。此事天下皆知，令孤王蒙羞，这样的人岂能不杀？"

羊舌赤为魏绛求情说："魏绛执掌军法，按律办事也是大王的要求，他虽冒犯大王，却情有可原，不该死罪。大王暂息怒气，且听魏绛如何说辞吧。"

知道悼公恨己有了杀心，魏绛十分恐慌，便想为自己辩解，他把这一想法对自己的亲信说了，他的亲信却摇头说："大王在气头之上，你越是自辩，他就越是感到你和他对抗，岂不气上加气？这样大王疑你更甚，你当真没有活路了。"

魏绛一时大急，泣道："想不到大王如此护短，不辨忠义，也该我有此大难啊。反正是死路一条，我只求实话实说，保我忠义之名。"

魏绛的亲信又劝其不可，他最后给魏绛出主意说："如今之计，只有你不辩自责一途了。大王之所以恨你，全在他自觉有失颜面，怪你不敬于他，将军若能违心认错，极力自责自贱，痛心疾首，言辞恳切，或许能让大王稍解怨气，静下心来。大王本不失明智，一旦他解除对你的疑惑，不感情用事，自会体察你的苦心，那样将军就无忧了。"

魏绛别无选择，只好依计而行。他写好一封书信，带上它去向悼公请罪。来至悼公驻地，他将信交与悼公的侍卫，抽出宝剑作自杀之状，被人拦下。他几经挣扎，哭声道："我深受王恩，却不思报效，反干下有辱大王的祸事，我是再无面目见大王了。大王纵不杀我，我又何以苟活于世呢？我今日是一定要自杀谢罪的。"

有人将此事报知悼公，悼公听之一愣，深感意外。他急忙打开魏绛的书信，但见信中写道："大王加恩于臣，命臣执掌军法，臣无日不思念回报大王的恩情，所以严于执法，不计私情。军队服从纪律叫做武，参军后宁死不违军纪叫做敬，大王会合诸侯，若是臣有失其职，就是有失大王重托，这个罪名是无法饶恕的。臣实在愚钝，臣正因担心此节，才又犯下侮辱杨干的大罪，以致让大王生气动怒。臣想来想去，臣之所以罪上加罪，其实全是臣对军队管理不严所致，也是臣贪功心切所使。臣死无怨，惟请大王平心静气，勿使贵体有损，让臣的罪孽更加深重了。"

晋悼公看罢书信，怨气顿消，他恢复了理智，自觉魏绛执法无错，于是不及穿鞋，光着脚跑出来见魏绛，自认其失，阻止他不要自尽。为了表明心迹，悼公还设宴款待魏绛，并提升他做了新军副帅。

智慧点拨

自省自责是一般人不愿做的，而议论人非，指责他人，却是许多人轻易就可做出的。在仇恨的双方，这样只会增添仇恨，使矛盾激化；与人相处，这样又会多生是非，种下无数恶果。能真正地认识自己，化解怨恨，人们就必须有自责的勇气，这是诚意的表现，也是开释仇怨的一把金钥匙。在一个真心悔改、自忏不已的人面前，铁石心肠的人也不会无动于衷的。同时，作为一种谋略，它既简单又实用，任何人都难以抗拒。

四、苏秦的激将法

苏秦在赵国为相时，进言赵王联络诸侯合纵抗秦。他说了许多合纵的好处，赵王却担心地说："我们倡导合纵，秦国必会大怒。秦国若是率大军来攻，诸侯又不来救助，赵国岂不自招大祸？此事勿要着急，容日后再议。"

苏秦自念赵王所说有理，于是他勉强说："合纵之势，乃抗秦妙法，不应有疑。大王所虑，也该设法稳住秦国，不让它早早来攻，以坏我之大计。我定当竭力找寻能控制秦国之人，以去大王之忧。"

苏秦回转府第，闷闷不乐。其心腹手下小心动问，苏秦长叹说："能控制秦国之人，当有绝世之才，我想来想去，实在难觅啊。"

他草草说了事情的原委，不想那心腹手下眼中一亮，提醒苏秦说："大人平日常说起你的好友张仪，夸他才高聪慧，让他去秦国如何？"

苏秦跺足一叹说："此任非他莫属，都怪我一时糊涂，竟把他给忘了啊。"

他的心腹手下劝苏秦亲自求请张仪，以示郑重，不想苏秦思忖多时，连声说："不可以这样啊。"

心腹手下不解道："此事非比寻常，张仪又是当世奇才，大人何不放下身份以求大成呢？你们本是好友，别人是不会妄加非议的。"

苏秦却道："富贵荣誉若骤然加身，轻易获得，人还会有进取之心吗？我现在让张仪有头有脸不难，却怕他因此裹足不前，再不肯赴秦了。这样，岂不弄巧成拙？"

他于是吩咐心腹手下前去面见张仪，却不许说出这是他的意思。心腹手下心存狐疑，也只好照办了。他找到张仪，自称同情他怀才不遇，暗示他说："听人说你和苏秦原为密友，苏秦现在贵为赵国之相，权力极大，你何不拜访于他，以求提携呢？"

张仪听闻此讯，激动不已，他欢喜说："我们交情深厚，想不到他竟飞黄腾达至此！我去寻他，他必会厚待于我。"

张仪兴冲冲地来到赵国，递上名帖求见苏秦。苏秦暗嘱门人不要给张仪通报，又不放他走，张仪心有凉意，苦苦等待。

几天以后，苏秦才出面召见张仪，态度十分冷淡。张仪心中有气，强自忍耐。

一会儿饭食上来，张仪一见那是仆人之食，不禁怒火攻心，后悔不迭。他有心痛骂苏秦无义，却不想苏秦当先责备他说：“你的才干不在我之下，谁知竟混到今天这份田地，你太让我失望了。你我现在身份悬殊，高下有别，收留你只会让天下人笑话于我，让我自贬身价。我说句话让你富贵不难，可我是不会说的，你就死了这份心吧。”

张仪按捺不住，痛斥苏秦乃势利小人，苏秦也不和他分辩，命人把他赶出门去。

受此羞辱，张仪恼怒异常，眼中冒火。他雄心立长，发誓报仇，于是前去秦国游说。不巧途中张仪又遇苏秦的心腹手下，他们便结伴同行。到了秦国，苏秦的心腹手下和张仪同吃同住，说要全力帮他谋取富贵，张仪十分感激。在此期间，张仪所需全由那人供给，花费再大那人也毫不吝啬。张仪多次问他情由，那人只推托说：“你只要谋取了权位，我也就有利可图了。现在我帮你，将来我也就有了依靠，你不要再多问了。”



《东周列国志》版画之“张仪被激往秦邦”图，讲述苏秦智激张仪入秦国之事。

最后，秦惠王任命张仪为客卿，对他十分信任。此刻，苏秦的心腹手下却向张仪辞行。他向张仪说明了真相，说道：“苏先生担心秦国伐赵破坏合纵大计，他认为非你不能控制秦国，所以才故意激怒你，令你增加进取之心。他暗中派我资助你钱财，这一切都是苏先生的安排。如今你已取得权位，请助苏先生一臂之力吧。”

张仪感激不已，心潮大动。他答应了苏秦的请求，自叹学识才能都不及他了。

智慧点拨

名誉作为一种奖赏，向来是为上者统御下属的一种重要手段，也是激励世人为国建功的一个有效举措。几千年来，为利而亡者比比皆是，而为名为誉献身者也前后相继，可见它的作用不菲。名誉之所以让人舍生忘死，关键之处全因为它贵重，不易得到。如果当权者忽视和轻视此节，任人惟私，轻易赏人权位荣誉，毫不慎重，不仅受誉之人不知感恩，而且世人也会由此不以名誉为重，更无人为之效力了。

五、蔡泽的傲慢

战国时期，燕国人蔡泽极富才华，他到处游说求官，诸侯国去过不少，都没有受到重用，他却从不灰心。

有人劝蔡泽不要东奔西跑，他的家人也劝他安守清贫，莫招人耻笑，自取其辱，蔡泽拒不听劝，他反而说："这是上天在考验我啊，我若半途而废，岂不辜负了上天的美意？富贵我一定能够取到，只是我不甘心小富小贵罢了。"

人们笑他鬼迷心窍，又有人竟以为他是发疯，蔡泽俱不以为意。

他坚持出游，在赵国时，他被赶出去。再至韩国、魏国，路上就遇见盗贼，把他所带的锅碗食具也抢走了。有人劝他回转，蔡泽不急不恼，仍说："大利焉能轻取？和他日富贵荣华相比，我今日的这点苦难又算得了什么呢？"

后来，他听说秦相范雎因推荐郑安平、王稽做官而背上了罪名，心中惶恐，于是他心生一计，直奔秦国而来。

到了秦国，蔡泽故意让人放出风声说：燕人蔡泽，才华无人能及，他此次前来，乃是为夺范雎的权位，且有必胜的把握。他一定会让范雎蒙受羞辱。

范雎听闻此事，十分恼怒，他派人把蔡泽找来，当面质问他说："听说你要夺我的相位，令我难堪，可有此事？"

蔡泽傲然上视，冷笑道："正是。"

范雎怒火攻心，面上却故作平静，他阴声说："我自信百家学说无所不通，却不知你有何本事，口出狂言？"

蔡泽长叹一声，道："你自信二字，已然破绽百出，可惜你全然不知，让人痛惜了。"

范雎摸不着头脑，却隐觉蔡泽远非常人，他态度有缓，勉强说："愿闻高见。"

蔡泽这才侃侃而谈道："人人都愿谋取高利，不受灾害，这是人的本性啊，大人也应该是这样的。大人对秦有功，披肝沥胆，身居相位，人人钦敬，大人以此为荣，却视我夺你相位为耻，不知我之所为，乃是解大人于危难之中，不害反利。大人这样的见识都没有，当真是愚钝不智啊。"范雎愈加糊涂，遂问道："你如此狂傲，竟言解我危难，当真是骗人之词。你有何根据吗？"

蔡泽不慌不忙，再道："你高居相位，已达人臣之极，所谓物极必反，日到中天就要下移，此乃自然之律。商鞅、吴起、文种皆功高过你，其下场却无一善终。时下你的俸禄地位和富有家私又超过此三人，且不以为戒，仍不退步，你的将来就可想而知了。圣人说：'不是由正路得来的富贵，对于我像浮云一样无足轻重。'如今你的冤仇已报，恩也报完，意愿一一实现，为何还贪恋权位呢？翠鸟、天鹅、犀牛、大象，它们的生活环境并不是不安全，它们之所以死掉，是因为贪图诱饵的缘故。苏秦、智伯聪明多智，不是不能避免耻辱和死亡，是因为贪求利益而不知止步的结果。"

范雎久坐无声，汗如雨下。他最后对蔡泽说："多谢先生教我。"

范雎于是向秦昭王极力推荐蔡泽为相，秦昭王不准，他不惜以病重推脱，后终

如愿卸任，得保平安。蔡泽为相数日，就屡遭谗言，他为自保，便借此称病归还相印，没有丝毫的犹豫和怅然之色。

智慧点拨

化害为利，敢为人先，这不是单凭勇气和幸运便能做到的。那种单纯强调稳妥，而不抓住机遇的人，绝不是真正意义上的智慧之士。事情都是辩证的，成功都不会是无缘无故的，如果人们换个思路，换个角度来看待问题，即使身陷困境，也会看到希望，找到出路。在利益的求取上也是如此，可以说在大智慧者眼中，他们的顺境暗含危机，自不会得意忘形；他们的逆境蕴藏生机，也不会悲观绝望。

六、闭门不出的张良

西汉的张良是汉高祖刘邦的谋士，他智慧过人，屡出奇计，为西汉的建立立下了不朽的功劳。汉六年（前201年），刘邦大封功臣，刘邦说他“运筹帷幄，决胜千里之外”，请他自选齐地三万户，作为封邑。张良推辞不受，最后被封为留侯。



西汉开国功臣张良像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

张良的谦逊，很多人颇为不解。刘邦的另一位谋士陈平就对张良说：“先生功高盖世，荣宠受之无愧，又何必拒绝呢？我们追随皇上，出生入死，今有幸得偿所愿，先生不该轻言舍弃。”

陈平见张良一笑不答，又说：“先生足智多谋，非常人所能测度，莫非先生别有筹划？”

张良敛笑正容，道：“我家几世辅佐韩国，秦灭韩时，我幸存其身，得报大仇，我愿足矣。我凭三寸不烂之舌，作了帝王的辅佐，贵为列侯，我还有什么悔憾呢？我只求追随仙人遨游四方了。”

张良从此闭门不出，在家潜心修炼神仙之术。跟随张良多年的心腹家人一次忍不住问张良说：“富贵荣华，这是人人都不愿放弃的，大人何以功成之时，一概不求呢？大人也曾是义气中人，这销声匿迹，

岂不太可惜了吗？请大人三思。”

张良随口一叹说：“正因如此，我才有如此抉择啊。”

张良的心腹家人闻言一怔，茫然不语，张良低声说：“我年轻时，散尽家财，行刺秦王，追随沛公，惟恐义不倾尽，智有所穷，方有今日的虚名，时下大局已定，天下太平，谋略当是无用之物了，我还能彰显其能吗？谋有其时，智有其废，进退应时，方为智者啊。”

张良和外人从不袒露心声，好友探望他，他从不议论时事。一次，群臣因刘邦要废掉太子刘盈之事找他相商，他枯坐良久，最后只轻声说：“皇上有此意愿，定有其道理，做臣子的怎能妄加评议呢？我对太子素来敬重，只恨我人微言轻，却不能帮太子进言了。”

群臣苦劝，张良只是婉拒。群臣悻悻而去，张良心腹家人对张良说：“大人一口回绝，群臣皆有怨色，再说废立太子乃天大之事，大人怎忍置身事外，不闻不问呢？”

张良怅怅道：“皇上性情，我是深知啊。此事千头万绪，关系甚大，纵是我有心插手，只怕也会惹来一身的麻烦。群臣怪我事小，皇上忌怪于我事大，我又能怎么样呢？”

吕后派吕泽去强求张良，软硬兼施之下，张良无奈给他出了主意，让吕后请出商山四皓辅佐太子。刘邦一直崇敬这四个人，待见他们出山相助太子，刘邦大惊之下，自知太子羽翼已成，遂不得不放弃了废太子的念头。

吕后派人向张良致谢，张良却回绝说：“这都是皇后的高见，与我何干呢？请转奏皇后，此事切勿再议了。”

吕后听罢使者回报，感叹良久，她对自己的妹妹说：“张良不居功是小，弃智绝俗才是大啊。我先前只知他智谋超群，今日才知他是深不可测，非我等可以窥伺



商山四皓辅汉太子图。讲述汉高祖刘邦喜爱赵王如意，欲废太子刘盈改立如意为太子。吕后听从张良的计策请来商山四皓作为太子的门客，刘邦见状，认为太子贤能，且知道群臣对废立之事也有意见，遂没有废掉太子刘盈的故事。

的了。”

刘邦死后，吕后专权。张良对世事的变故一概不问，求见他的大臣他也一律不见。吕后见他潜心研学道家养生之术，便不以他为患，反而对他愈生钦敬，她派人对张良说：“人的一生，十分短暂，应该及时享乐。听闻你为炼仙术，竟致绝食，何须如此？切不要自寻烦恼了。”

在吕后的一再催促下，张良这才勉强用饭。吕后对其他的大臣或杀或贬，却独对张良关爱有加。公元前189年，张良病逝。

智慧点拨

俗话说，真人不露相，露相不真人，刻意隐藏智慧往往是智者的第一选择。

这其中自有智者对智慧的独特认识的原因，但更多的还是他们对智慧的反作用心存忌惮。在封建专制时代，一个人的智慧越高，如果他不为君主所用，他所面临的危险也就愈大。纵是卖身投靠，他们也常常被君主所猜忌，视为潜在的威胁。这就要求真正的智者以保身避祸为头等大事了，做不到这一点的人，总是那些不知收敛的人，他们的结局大多不妙。

七、让出尊位的陈平

汉高祖刘邦死后，吕后掌权，重用诸吕。吕后一死，陈平和太尉周勃联手，诛尽诸吕，立刘恒即位，即为孝文帝。

有此大功，陈平的威望更增，群臣对他的赞颂不绝于口，孝文帝对他也极为恭敬，赏赐不断。

一次，陈平和周勃闲聊，周勃不止一次对陈平说：“丞相深谋远虑，我们才有今日的荣耀。如今天下太平无事，我们可安享富贵，再不愁有忧患之事了。”

陈平见周勃得意洋洋，将自己的功劳挂在嘴边，毫不知戒，于是提醒他说：“你我身处高位，有功有名，这才是忧患所在，岂能因天下无事而无虑？皇上尚轻，群臣尚在喜庆之中，可这一切日后终有改变，我们不可失去自警之心。”

周勃说他无事自扰，直言道：“先前凶险，你我尚能平安度过，眼下应该再无难事。与其日日忧心，何如快乐享受胜果呢？没有人会因此责怪我们了吧？”

陈平笑了笑，不再深言。

周勃走后，陈平眉头紧锁，心事重重。他的家人见之生怪，询问他说：“如今普天同庆，大人为何不快？”

陈平嘘口长气，叹说：“人生在世，我志得意满，也是该退的时候了。”

家人想不到会有这样的结果，紧张地问：“难道发生了什么事吗？”

陈平见家人惊慌失措，忙安慰说：“现在无事，谁保将来也无事呢？俗话说人无远虑，必有近忧，我真的不该再有所犹豫了。”

几日过后，陈平向朝廷提出把自己担任的右丞相之职让给周勃，他就此还解释说：“平乱之功，臣不如太尉周勃，相位自该非周勃莫属，臣不敢窃居此位。时下



汉初名臣周勃像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

臣又多病，精力不佳，自知胜任不了治国大事。如此思之，不胜惶恐，万望陛下准臣所请。”

孝文帝当面劝陈平收回辞呈，他不解地问陈平说：“名誉地位，这是天下人朝思暮想的东西，谁会甘心放弃它？你无缘无故地请辞，若说不出个正当理由，我是绝不会答应你的。”

陈平稍一迟疑，遂道：“臣已言明，句句为真，陛下不该再怀疑我了。朝廷有功必赏，能者理当多肩重任，陛下重用周勃，正是向天下昭告陛下的英明，此事不可拖延。”

孝文帝见他态度坚决，只好让周勃当了右丞相，排名第一；他不准陈平告退，只降他为左丞相，排位第二。陈平求退不得，却少问政事起来，每日喝酒游玩不止。

周勃为相之后，办事十分尽力。他虽如此，可还是不断有人出言诋毁他。周勃愤愤不平，和陈平叙说此事，陈平只安慰他说：“为皇上尽忠，难免要得罪人了，这是难以两全的事，何必在乎它呢？”

一次孝文帝问周勃全国钱粮收支多少，周勃回答不出，孝文帝脸色不悦。问及陈平，陈平以丞相之责在于辅佐皇帝、协调阴阳为能作答，令孝文帝无法责怪他不知钱粮收支实情。周勃这时方知自己的才能远不及陈平，他辞去相位，自嘲地说：“我无智无谋，却以居尊位为荣，这是自讨没趣啊。”

陈平从此一人独为丞相，行事仍十分低调，不事张扬，他曾对别人说：“我一生中用过许多阴谋，这是道家所忌讳的。我既不能全身而退，只能戒除贪心、少求名誉。也许只有这样，我才能消减祸患，保全自己了。”

智慧点拨

俗话说功高震主、树大招风。名誉给人造成的伤害往往是出人预料的。知道这一点，在名誉面前就该有所停止，有所顾忌，而不要求之太过了。上司的心理和众人的欲望往往左右着一个人的进退举止，不照顾这些层面而一意孤行，其副作用不仅可以毁了一个人的努力，更能毁灭一个人的一生。上司主宰着下属的命运，众人牵扯着一个人的生存环境，如果能从这个大背景下考虑名誉的取舍，自己才能真正从中获利。

八、遭受冷遇的申屠嘉

汉文帝时，申屠嘉位居丞相，被封故安侯。申屠嘉为人廉直，从不接受他人钱财和请托，是一位难得的忠臣。

申屠嘉自律甚严，对别人也是有错必究，不假辞色，于是有人就建议他说："大人位极人臣，众人注目，凡事要分个轻重缓急，不该一味严厉呀。你爱憎分明、疾恶如仇，如果是个小吏尚且能行，可作为丞相就不能这样了。丞相统揽全局，选贤择能，讲究含而不露，不愠不火，你当含蓄一些，情感不要太外露了。"

申屠嘉为汉高祖刘邦时的老臣，他性格直爽，很少掩饰自己，这会儿他便不耐烦地说："忠臣敢言敢谏，岂能有话不说？身为丞相，若是一团和气，碍于情面，岂能治理国家？弄虚作假的那一套我不屑为之。"

邓通是汉文帝的幸臣，举止怠慢无礼，申屠嘉十分恨他。他不避忌讳，常在人前指出邓通的错误，人们都为他担心，还劝他说："邓通是皇上的红人，他纵有缺点，你也不该在人前说他的坏话。你的态度若让皇上知晓，皇上会高兴吗？邓通更会恨你，他必想方设法地报复于你，如此你就麻烦大了，何不忍一忍呢？"

申屠嘉没有听劝，他反而直接对汉文帝进言说："陛下宠信邓通，让他富贵可矣，为何放纵他败坏朝廷礼仪呢？"

汉文帝让他私下教训一下邓通，邓通听说后十分害怕，他对汉文帝说："申屠嘉对我成见太深，说不定他会公报私仇，置我于死地，万请陛下救我。"

汉文帝迫于无奈，派人向申屠嘉替邓通说情。申屠嘉不加理会，仍传命召见邓通，且声言说："邓通如不前来，当要处斩。"

邓通只好硬着头皮前往丞相府，央求说："小人有错，丞相何必抓住不放呢？丞相不给我邓通脸面也就罢了，为何让皇上也下不来台呢？丞相这样做欠考虑啊。"



遣幸谢相图。选自明·张居正《帝鉴图说》。讲述申徒幸嘉见汉文帝，文帝宠臣邓通在侧，有怠慢之相。申徒嘉欲以法责邓通，汉文帝遣邓通到相府谢罪。

申屠嘉反唇相讥说："若为皇上着想，你就不该恃宠胡为了，现在你还敢狡辩，可见你毫无悔意。你身为一介小臣，常在殿上轻慢无礼，实是犯了大不敬之罪，依法当处极刑。"

邓通见他发威，判己重罪，立时慌忙磕头，求饶不止。他吓得魂飞魄散，头都磕破了，满脸都是鲜血。此时汉文帝派人持节召邓通进宫，总算救了邓通一命。

经此一事，邓通遂多次在文帝面前说申屠嘉的坏话，文帝虽没有撤换他，心里却起了猜忌，不似从前信任他了。

文帝态度的转变，申屠嘉并不放在心上。他对别人的劝告也一概不听，他的家人就此哭着说："皇上没责罚你，并不能说明你没有错失。你若坚不悔改，后果就不可想象了。你为我们着想点，好不好呢？"

文帝去世后，景帝即位。景帝对申屠嘉颇有不满，于是重用晁错为内史。申屠嘉心有怨气，不时发作，景帝和晁错都愈加讨厌他。

一次，晁错命人将内史府改为向南开门，打穿了太上皇庙的垣墙。申屠嘉听说此事，急急上书请杀晁错。有人劝他慎重，口道："晁错乃皇上新宠，你这样不加掩饰地弹劾他，只会激化你们之间的仇恨，对你又有什么益处呢？你若故作不知，晁错必会感激于你，你也去了一个劲敌，这样不是更好吗？"

申屠嘉坚持不肯罢休，却不想已有人报知晁错，他连夜入宫向景帝请罪，求皇上搭救。次日上朝，申屠嘉请诛晁错，景帝却为他开脱说："晁错所通之墙，并不是太上皇庙的垣墙，况且此事是朕命他所为，晁错没有过错。"

申屠嘉又羞又恼，回到相府，竟是呕血而死了。

智慧点拨

把情感隐藏起来，是智者的做法；喜怒不形于色，绝不是故作神秘，而是实际生活中所必需的。这样做既可加强自己的修养，能冷静地为人处世，又可让别人找不到自己的破绽，无从下手利用。控制情感是理性的要求，在这方面没有切身的认识和高度的自觉是无法做到的。如果有人自恃权势和地位而随意宣泄情感，口不择言，这终是他失败的一个诱因，其负面影响不可低估。

九、人人敬仰的陈实

陈实是东汉时的名士，他年轻时在阳城山隐居，颍川郡许县发生一起命案，一位姓杨的小官吏竟然怀疑是陈实所为，捕他入狱，严刑拷打。后来陈实做了颍川郡督邮，他竟暗中请托许县县令，提拔那个当年曾经把他抓入监狱的那位姓杨的小官。

陈实以德报怨的做法令人叹服，可他的家人却十分不愿，责怪他说："你当年蒙冤受屈，不报复他已很难得了，凭什么还要暗助他呢？你是个聪明人，这事做得也太糊涂了。"陈实开导他们说："我毕生追求君子风范，若是和他一般见识，岂不和俗人无异？再说，他也是一时之失，我为什么不能原谅他呢？"

许县县令敬佩陈实的为人，便将此事对那个姓杨的官吏说了，杨姓官吏羞愧难当，亲自上门向他赔罪说："我听说古时的圣人不言不辩，却能让天下人归心仰视，大人就是这样的圣人啊。我自视聪明机智，和大人相比，我方知自己是多么的愚不可及啊。"

陈实先时贫穷潦倒，征召做官之后，有人见他依然困穷，便嘲笑他说："你见识广博，却不知富家之计，可见你是浪得虚名了。大丈夫以贫穷为耻，难道你就甘受贫穷，无计可施吗？"

陈实对此只是一笑置之，从不反驳。陈实的友人见之生怪，陈实却说："若为钱财而辱没了我的名声、德行，这才是最大的不智啊。因财而死、因贪而亡的人比比皆是，他们当初不是都自以为得计吗？这绝不是智者所干的事啊。"

中常侍侯览其时势大，他私嘱颍川郡太守高伦任用他的亲信为吏。高伦安排那人做了文学掾，陈实就此对高伦说："侯览势大，太守不敢得罪他，可此人实不堪任用，太守另行荐举他吧。"

高伦让那人做了其他官职，至高伦离任之时，高伦才对众人说："陈君让我另行安置侯常侍的私人，人们都责怪陈君举人不当，对他心存蔑视，可这都是因我畏惧权贵所造成的。陈君揽下如此过失，从不说明。有几个人能做到这一点呢？这才是古之君子风范呀。"

人们知晓真相，对陈实便多了十分钦敬。有人埋怨他不早作辩言，陈实说："我诚实对人，自不屑用什么巧言机智，事情总有明了的一天，我又何必多此一举？"

陈实在太邱县县令任上，清静无为，少有创见，他为此解释说："身为父母官，重在引导人们弃恶从善，旨在让人们安居乐业，我若为一己之私，徒逞聪明，百姓就该受苦了。"

官吏苦于百姓打官司告状，于是有人建议陈实明令禁止，不许百姓上告。陈实听了这个建议，厉声痛斥说："如果没有冤屈，百姓比我们这些当官吏的人更怕打官司告状，如果我们自作聪明加以禁止，当是为官者最大的失职了，此言荒谬绝伦，再言必加以重惩。"

陈实在任期间，竟没有一个打官司告状的。不了解实情的人向他讨取此中玄机，陈实只一笑说："没有玄机，这就是最大的玄机啊。"

沛国相征收赋税违反法令，陈实劝阻无果，就解下官印而去，有人劝他慎重，陈实苦笑一声说："我不居此官，自少了此中烦恼，若是媚上亏心，纵是再多思虑又有何用？"

朝廷逮捕党人，陈实也在其中，别人惟恐逃避不及，陈实主动投案，被囚在狱中。有人怪他以身涉险，陈实回答说："智计有时是全然无用的东西，为何人们总是一味依附它呢？时逢乱世，君子罕有，我如果不进监狱，众人就没有了依靠，我是不想让人失望啊。"

陈实的为人举止，时人多有不解之处。灵帝初年，中常侍张让的父亲死了，回老家颍川安葬时，当地的知名士人只有陈实前去吊唁。人们怪他不避嫌疑，有失士

人风范，陈实反驳说："我没有你们想得那样多，张让之父乃是故人，死人事大，略表哀思也算人情，何须搞得太复杂呢？"

张让为此对陈实心存感激，后来朝廷又要诛杀党人，张让便对他多有保护，使他免受其难。

陈实八十四岁去世，朝廷派使者吊丧，赴丧的有三万人之多。大将军何进感叹说："陈实以不谋为谋，感召天下人心，他才是真正的智者啊！"

智慧点拨

古时的圣人向以品德高尚为后人所重。和他们的智谋相比，重视修身养德可谓圣人之所以为圣人的显著标志。在他们看来，最大的危险来自于对对手智慧的低估。

一个人如果有才无德，他就会失去人生的方向，干下种种恶事，这对人对己，都是有害无益的。从这个意义上说，对智谋的追求就不能无休无止，更不能失去对品德的培养。只强调智谋的人势必会失去仁爱之心，于德有亏，做事就会不留余地了。

一〇、马融的改弦更张

东汉安帝永初三年（公元108年），大将军邓骘慕名征召马融做舍人，马融却不想应允，他对朋友说："我志不在为官，何况一入官场，必多受制约，为人苟且，我决意不应此召。"

他的朋友听之摇首，说道："大丈夫以治国安邦为最大志向，如此机遇，怎能放弃呢？你做事全凭己好，随意懒散，若是苦读诗书不能用之大业，和那腐儒又有何区别？"

马融和他争驳，以不喜为由，不想改变他的想法。

当时，马融客居之处在凉州武都、汉阳的地界上，此刻羌人作乱，当地深受袭扰。不久，战祸的影响也使马融深受其苦，他饥饿不堪，生计很难维持了。

和朋友交谈，朋友伤心地说："时下米谷价高，祸乱不止，自函谷关以西，随处可见饿死之人。你我身为书生，不能保家安民，自身都是不保，难道还不惭愧吗？"

马融长叹流泪，后道："看来我的想法错了。古人说：'左手据有天下的地图，右手用刀割断自己的喉管，愚蠢的人不做这样的事。'之所以这样，是因为活命比拥有天下更珍贵啊。我先前怕受一点委屈，竟有负大将军的盛情相召，说来真是不明大理。若为近俗的小小羞辱而毁掉无价的身躯，这并不是老子、庄子所说的。"

马融改弦更张，于是应允了邓骘的征召，高高兴兴地做了舍人。

马融自此有了匡扶大政之志，他辛勤办事，二年之后又被任为校书郎中。

朝中邓太后执政，邓氏兄弟掌握权柄。马融心系朝廷，针对朝政弊端，他用心写就《广成颂》献给皇上，用来规劝，其词甚是恳切、直白。《广成颂》得罪了邓

氏，邓氏认为马融心存讥讽，斥其专权，于是对他厌恶日深，整整十年没有让他升迁。

十年之间，马融仍是尽心做事，从未流露出对邓氏的不满之意。他的家人劝他辞官回乡，又说："得罪权贵，你是再无出头之望了，何必在此受辱呢？有一天若是再生事端，恐怕我们连回乡都不能了，那时岂不更悔？"

马融自有打算，他劝慰家人说："我的志向还没有达到，辞官只能让我前功尽弃。我不发怨言，忍辱以待，就是为了保住这仅存的官位，以做他日成大事的希望。我心有所寄，这点委屈算得了什么呢？"

马融如此忍受，邓太后还是借故把他免官，放逐回乡。马融骤遭此变，却不是其家人所料之状，他反而豪情陡长，绝无气馁之色。马融对家人说："邓氏专权，飞扬跋扈，定不能久长，只要我不堕其志，定有返朝之日。"

马融在乡遍读经书，从不灰心绝望。家人劝他享受清福，无需操劳，他也一概拒绝，仍似在朝时一样勤勉。许多人笑他痴心妄想，马融只一笑置之。

邓太后去世后，亲政的汉安帝遂又征召马融为官。马融喜泣之下，对前来拜贺的乡亲故友畅言说："身处落魄，牢骚满腹是没用的，我幸有今日，全在我信心不失啊。此乃我多年心得，望与诸君共勉。"

智慧点拨

失败并不可怕，可怕的还是由此心灰意冷，怨天尤人。意志的崩溃无助于解脱危难，恰恰相反，它只能让人雪上加霜，方寸大乱，从而使忧患加剧，惹来更多的麻烦。人在不如意之时最应停止抱怨，保持良好的心态，这时若坚持不住，成功就注定与你无缘了。事实上，只要人的意志不倒，不在失败面前止步，这就是成功的资本，柳暗花明的一天迟早会来临的。

一一、桓荣的谦逊

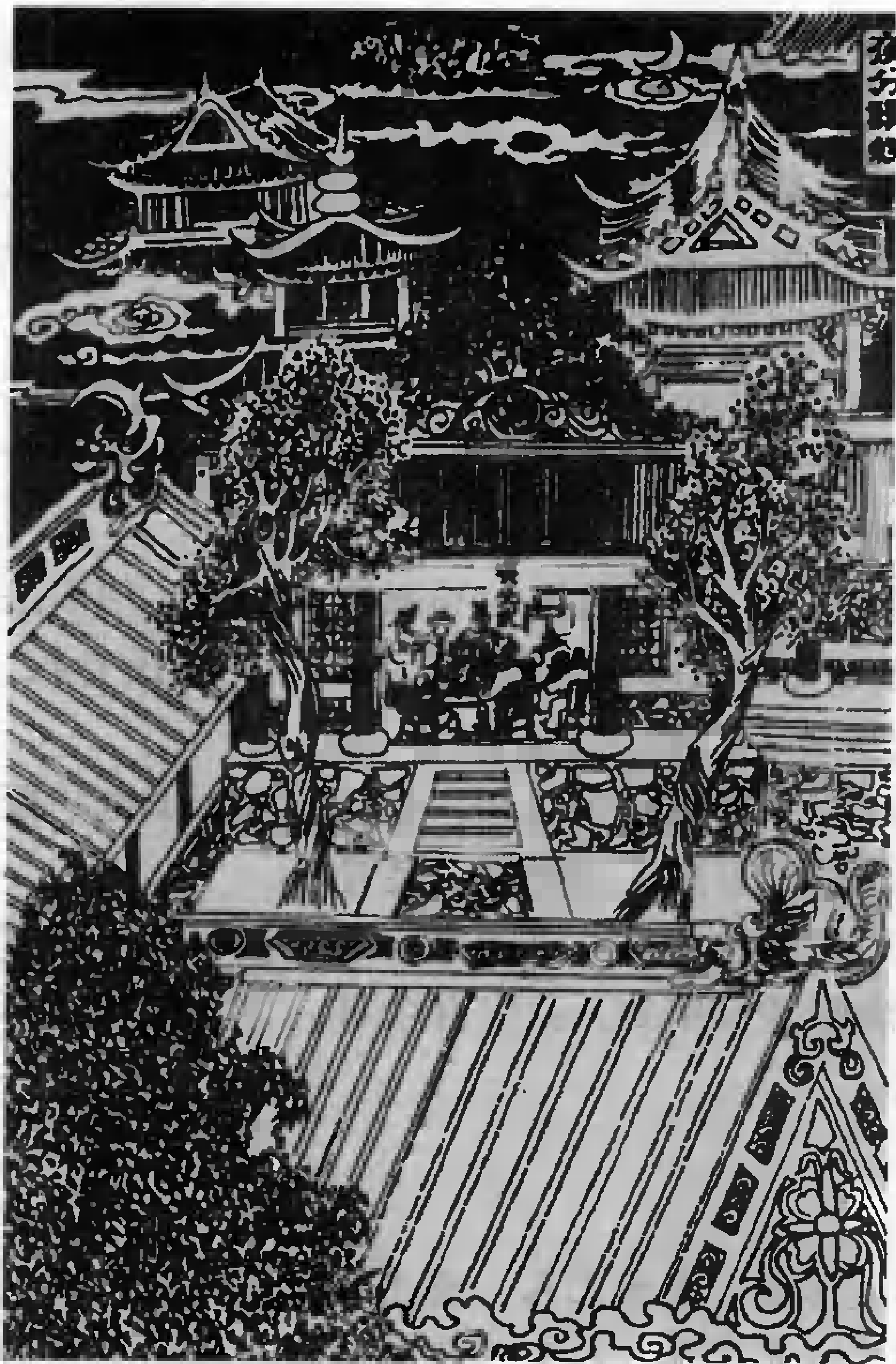
东汉光武帝刘秀在位时，桓荣被任命为议郎，教授太子读书。桓荣博学敦厚，刘秀对他十分满意。

桓荣此时年已六十，从前他在九江自办学校，招收的弟子有几百人。他的弟子何汤被提拔为虎贲中郎将，正是由于何汤的推荐，刘秀才征召桓荣的。何汤在老师入朝第一天便提醒他说："治学和为官是截然不同的。治学讲究严谨、认真，而为官却在乎通融、应变，老师有此机遇，当不可太固执了。"

桓荣一声未吭，何汤又说："皇上虽为明君，却也喜欢奉承之言，太子更不可得罪，老师不要对他过于严厉。"

桓荣听他说完，冷冷地说："你是我的弟子，难道还不了解为师吗？为师一生治学严谨，最爱君子之道，本无意为官。今见天下大治，天子圣明，这才应召的。你为官不久，竟学会了官场的权术谄媚之道，还以此教我，我真为你感到痛惜啊。"

桓荣于是辞官，刘秀却不批准，和桓荣交谈数次之后，刘秀连连称赞他说：



夜分讲经图，出自明·张居正《帝鉴图说》，描绘了汉光武帝常于退朝后召公卿郎将通经者讲经之事。

"你说得太好了，得到你，是国家的大幸，只是太晚了些。"

他当即任命桓荣为博士，不料桓荣却坚决推辞，说："臣无德无能，陛下一时心喜，就任我官职，未免失之草率。若论学问，臣不及同学郎中彭闳、扬州从事皋弘，陛下还是重用他们比较合适。"

刘秀见他辞意坚定，幽然一叹道："读书之人，许多虽口不言利，言不好名，其实又有几人能真正做得到呢？你真是个难得的君子，自我谦逊不说，还能荐举贤人，不慕权位。"

刘秀更生敬重之心，坚持让他担任博士之职，还提拔彭闳、皋弘做了议郎。

彭、皋二人向桓荣致谢，桓荣却不让他们进自己的家门，他派人传话说："天子圣明，才会重用你们，与我何干呢？要谢，你们当谢皇上，勤于政事，为国尽忠，这才是你们该做的。"

一次，刘秀到太学视察，正赶上各位博士在争论不休。刘秀暗中观察，但见不少人争得面红耳赤，嘴里滔滔不绝，惟有桓荣言词温和，也少有不敬之色。刘秀又生感叹，他对随从自己的官员说："有理有敬，这才是儒士本色，看来只有桓荣可以做到啊。"

刘秀于是特别赏赐了桓荣。

一日，刘秀在朝会上赏赐众臣珍奇的果子，众臣受宠若惊，忙将果子放入怀中，生怕被人夺走。桓荣却与众不同，他手捧果子进献刘秀，还拜谢说："陛下仁爱，如此奇果尚能与众臣分享，为臣者敢不为陛下尽力？臣自度无功无德，此果臣不敢受。"

刘秀开怀一笑，命他收下。他指着桓荣对众臣说："这才是真正的儒家风范，不是虚怀若谷、感恩图报的名士，能做到这一点吗？"

刘秀几次要提升他的官职，桓荣都辞谢了，他对刘秀说："陛下垂爱于臣，是臣的万分荣幸。臣于国并无大功，若贪誉而享高位，必然会给陛下招来非议，说陛下任人不公。这样陛下有嫌，而臣亦难堪了。"

刘秀感念其诚，对他信任又增。

太子经学有成，学业精进，桓荣喜在心头，却要求辞去太子师傅的职位。他几次上书给刘秀说："臣蒙陛下厚爱，有幸教导太子，今日太子凭其聪慧，经义皆通，臣理当辞归。"

有人劝他不该请辞，且说："为太子之师，此乃荣耀之本，他日太子登基，其荣更不可估量。别人求之不得，你为何轻弃?"

桓荣回答道："似你多思，我又何以能任太子之师呢? 正因此职荣宠，我才不敢恋据。"

太子后来即位，为汉明帝。汉明帝深敬桓荣，始终以老师之礼厚待他。桓荣去世时，汉明帝竟亲自穿起丧服，为他送葬。

智慧点拨

获得荣誉、赢得名声是一次机遇，也是一次考验。如果心安理得地接受，全没有一些辞让之心，这样的人不仅让上司猜疑，也会让别人多有非议。在上司的眼里，纵使下属功劳再大，也不该忘却上司的存在，不忘对之心生敬畏，反之则是野心家之类，应当防范了。在其他人看来，如果一个人有功自骄，目中无人，他就无法让人依靠和信赖，人们若对他失去了信心，抵触情绪和拆台之举便油然而生了。

一二、世人感念的李燮

李燮是东汉名臣李固的儿子，李固因抗拒权臣梁冀被罢官免职后，自知梁冀不会放过自己，就把三个儿子召来，悲痛地对他们说明了事情的缘由，还反复叮咛他们说："为父一生刚直，致有此祸，我死无悔，只怕牵连你们。梁冀多行不义，必遭天谴，惟今之计，你们只能暂避锋芒，以待来日了。"

李燮当时只有十三岁，他见两个哥哥只是痛哭，他悲伤之余，却坚毅地对父亲说："父亲大人独抗奸贼，我辈自不会让父亲失望。父亲切不可太悲观了。"

三兄弟逃回老家，姐姐李文姬惊闻凶信，一时大放哀声，连道："我们李家世代忠臣，素积仁德，竟遭如此报应，苍天无眼啊。"

李燮安慰姐姐说："一时蒙难，自古便是常有的事，姐姐不要过于伤心了。奸贼处心积虑，害我李家，纵是我李家族灭，他也绝不会有好下场的。"

李文姬见弟弟处变不惊，深以为异，便将他藏了起来，对外宣称他又回京城去了。不久，他的两个哥哥被梁冀派人害死，李文姬把李燮托付给李固的门生王成，逃到徐州境内，改名换姓以避其祸。

李燮初到徐州，茶饭不思，小小年纪只想复仇雪恨。王成见他日见憔悴，于是反复开导他说："你年纪尚幼，而那奸贼权势正隆，纵是有千条妙计又有何用? 时下保命要紧，别的暂且放下吧。"李燮至此心烦意乱，痛哭失声，王成又劝慰他说："你不同常人，他日必成大器，为父雪耻。可惜你不知时下之要，一味消沉，我真为你担心呐。你若没有真才实学，不趁眼下时光修习本领，将来终是要后悔的。为

了你的家仇国恨，你一定要振作起来啊。”

李燮听了他的良言相劝，从此专心跟王成学习，苦读经书，学问日渐增长。十多年后，梁冀被杀，李燮回乡和姐姐相见，二人抱头痛哭，在场之人见之落泪。姐姐对李燮说：“梁冀机关算尽，终遭报应，看来天道有情啊。只是我们李家付出的代价过于惨重，你以后行事要加倍小心了。”

朝廷征召冤死大臣的后人，李燮被任命为官。姐姐喜泣之下，告诫李燮说：“朝政混乱，世道不公，父亲正直无私，反遭祸患。可见若是保命安身，无智不可，事关厉害，当要多思。倘是关及国家命脉，你也不要虑及私利，畏首畏尾，辱没父亲的名声。现在奸贼伏诛，弟弟当谢绝众人，不要轻易和他们交往，更不要说梁家的坏话，要知梁家毕竟和皇上是至亲，否则祸患又要降临了。”

李燮听从了姐姐的教诲，行事处处小心。他对别人的诽谤如同未闻，只要不事关重大，他都是不予计较，一笑置之。他的朋友见他如此，都以为他变得怯懦乖巧了。有人便指责他说：“你为名臣之后，自不会愚痴如此。朝廷对你多有厚望，只要你时时表现自己，多出智计，相信你定会受到朝廷重用。像你眼下这个模样，真让李家为你蒙羞啊。”

李燮不和人争辩，姐姐听闻此事之后高兴地对李燮说：“你能隐藏锋芒，忍辱负重，这才是做大事的样子啊。”

汉灵帝时，李燮任安平王刘续的国相。刘续被张角抓去作了人质，朝廷用钱财赎他回来，还让他回封国当王。李燮思及此事关系朝廷声誉，不顾多人劝阻力言不可。劝他的人惊骇地对他说：“你平日少言寡语，做事谨慎，这会儿当是糊涂之极了。此事无论成败，你都会得罪了王爷和朝廷，于你没有丝毫好处，这不是最大的不智吗？”



李固像，图出自《三江李氏宗谱》。李固，字子坚，东汉大臣。

李燮凛然回道：“大是大非，岂容计较个人私利？我若瞻前顾后，不进直言，当是违逆了天道。我不想在此过多地计较得失，否则天下当无忠贞的臣子了。”

他上奏皇帝，极力劝阻，皇帝不听，刘续回到封国后便对李燮实施报复，罚他到军中服劳役。人们替他惋惜，他却平静地说：“安平王逆天行事，必败无疑，事实会证明这一点。”

不到一年，刘续因为多行不法

之事被朝廷处死，李燮官复原职，人们对他的预见和勇气无不感佩。

李燮去世时，国人哀泣，百姓自发地痛悼他，先前对他多有误解的官吏此时才如梦方醒，自愧弗如了。

智慧点拨

俗话说，人算不如天算，处处算计的人最终也逃不脱天理的安排。可以说，在天理道义面前，智计的作用终是有限的，它可以让人得逞于一时，可若是违逆了这个大道，纵是当时不见其害，也是埋下了祸害的种子，日后终有报应。这方面的例子举不胜举，从反面也印证了智慧不是万能的，适可而止才是智慧的核心所在。

一三、孙权的卑躬

三国时期，孙权承父兄之业，坐镇江东，成了三足鼎立的霸主之一，却迟迟没有自称皇帝。

起初，曹操自封为魏王之时，孙权却写信劝他说："你英武不凡，天命在你，只要你登上大位，我孙权第一个拜服在你的脚下。只要你剿灭了刘备，荡平西川，到时我自会献出土地，俯首称臣。"

曹操一眼就看穿了孙权的用心，他笑着对人说："孙权表面愚钝，其实智谋深不可测。他这是让我激怒天下人，陷我于孤立，他这是想把我放在火炉上烤啊！"

曹丕称帝后，孙权没有半句声讨，反而派使臣携带礼品和书信前去讨封。曹丕封孙权为吴王，加九锡。孙权的臣属们大感其辱，纷纷进谏孙权说："曹氏篡汉，乃为奸逆，主公不顺天讨伐，却归附屈从，天下会耻笑主公愚钝的。我朝占据江南，地广兵足，早该自立建国，更不能接受曹氏的封号。"

孙权不急不躁，他懒懒地说："大势已成，就该顺时应命。当年刘邦也曾接受项羽的汉王封号，并不损他日后建功立业。只要没有实质性伤害，惹人非议微不足论，我是决心接受了。"

孙权不拒封号，有人便说他胸无大志，甘为附庸。孙权也不计较，在表面上对曹魏十分恭顺。

不久，曹丕派遣使臣索取雀头香、大贝、明珠、象牙、犀角、孔雀等物产，孙权一口答应，没有半点犹豫。曹丕的使臣十分高兴，不想却让孙权的臣子群情愤怒，他们私下埋怨孙权愚顽，还集体上奏说："曹氏索取无度，俨然以天子自居，把主公视为臣属，这是绝不可接受的。主公不识其奸，竟全然应允，不仅让主公威名扫地，也令天下百姓失望。我等冒死进谏，恳请大王收回成命，驱逐曹氏的使臣。"

孙权见众臣不解其意，只是一笑，他召来众臣，指点他们说："从前惠施尊奉齐国为盟主，有人指责他自贬太过，为他国立威。惠施于是说：'有人要打他爱子的头，他想用石头代替爱子的头'。头贵石贱的道理人人知道，这样做正是如此啊，有何不可呢？现在魏国时刻打我们的主意，百姓依赖于我，他们便是我的爱子。魏



吴太祖孙权像，图出自明·天然撰《历代古人像赞》。

国所要的，在我眼里却是不足道的东西，若能用此换取百姓的平安，还有什么可惜的呢？”

他备足物产，一样不缺地让魏国使臣带回，曹丕十分得意。

孙权的臣子多次劝说他自立为帝，孙权每次都推辞说：“汉室既已衰落，我救之不及，已自责难当，何能忍心与之争夺天下？”

群臣怪他愚不可及，心中十分失望。孙权见众人误解了他的真意，便也担心人心涣散，无奈之下，他才吐露心声说：“我东吴两面受敌，凡事不可显智好强，促使敌人早日对我下手。我接受曹氏册封，不忤其意，就是为了蒙蔽于他；我不称尊，也是为了不给人攻击的口实。只要时机成熟，这表面文章我是不会再做了，请你们放心。”

后来刘备死在白帝城，曹丕也去世了，孙权见对手个个衰落，遂去掉伪装，于公元229年当上了皇帝。

智慧点拨

在错综复杂的人际社会里，不卖弄自己的聪明，不轻易展露自己的思想，是保身立命的重要准则。聪明有时是惹祸的东西，直率也常常会授人以柄，不失警戒之心终是必要的。故意显示愚钝和愚蠢截然不同，它是一种智慧的显现，是智慧层次上的高级阶段。这种守拙的做法看似倒退，实际上却是智慧的一次飞跃，如果不是大智慧者，很难做到。

一四、看透时势的萧道成

南朝宋时，萧道成因屡建战功，多次平叛，历经几个皇帝，他都被授予要职。宋明帝刘彧时，一人身兼数职，为持节、暂任冠军将军、都督北讨诸军事、都督南兖州、徐州诸军事、南兖州刺史。

萧道成权势极重，相貌也英俊非凡，人称有天子之相。多疑的刘彧虽倚重萧道成，内心却始终放心不下。

萧道成聪明绝顶，他看出刘彧的心事，只好事事小心，从不揽功显势。他的心腹有人知道他的顾忌，又出主意说：“将军遭人猜忌，已非一日，将军处处谨慎，

也终非解祸之法。”

萧道成见他道破心事，也坦诚说：“无端遭忌，这是我最担心的事了，这事不能明言，更不能辩白，该当如何是好？请你教我。”

那人连说不敢，说道：“身为臣子，将军只能多表忠心、佯作不知了。无论何时何事，将军若能泰然处之，竭力顺从，当保无恙。”

朝臣中嫉恨萧道成的人，一面不断诋毁萧道成拥兵自重，一面又对刘彧进谗言说：“自古便有权臣篡逆之事，如今萧道成军权在握，听说他又在收买人心，讨好兵卒百姓，他这是要有谋逆之举啊。陛下切不能让萧道成的假象给蒙骗了。”

刘彧本来就讨厌萧道成的非凡之貌，听了这番话，他脸色凝重，十分难看。这时民间又有流言传出，说“萧道成该做天子”，于是他疑心更大，他召来冠军将军吴喜，吩咐他说：“萧道成似有不忠之心，朕命你前去试探，你要如实回奏。”

吴喜率三千军兵前往，他亲自携带贴上封条的银酒壶送给萧道成，且说：“皇上命臣慰劳将军，此酒乃皇上亲赐，将军当痛饮谢恩。”

萧道成明知此事的真意，他故意装得十分兴奋，打开即饮，毫不迟疑。吴喜回奏之后，刘彧的心疑稍减。

萧道成的心腹事后对萧道成说：“将军勇识过人，方有那般壮举。下官真为将军担心啊。”

萧道成苦笑说：“你的主意是对的，说心里话，我当时也是无奈为之，可这是最好的方法了。”

泰始七年（公元471年），刘彧下诏召萧道成回都城，他的部下十分震惊，纷纷劝他不要应召，有人便指出说：“这分明是皇上要解除将军的兵权，方使出这种手段。将军现在拥兵在外，势不可敌，一旦入朝就任人宰割了，将军三思。”

萧道成谢绝了众人的好意，长叹一声，解释道：“皇上连亲兄弟都不放过，又会对谁真正放心呢？太子幼小，皇上是怕他死后江山有失啊。我必须马上出发，尽早赶到都城，若有稍缓，皇上就会有疑降罪了。我走之后，你们当同心协力，切勿懈怠，他日有变，我们同舟共济，自无大损。”

朝廷任命萧道成为散骑常侍，



《南史演义》版画之齐高祖萧道成像

太子左卫率，此官名位虽高，却是有职无权的闲职。萧道成默默接受下来，没有一声怨言。有人要替他打抱不平，萧道成都坚决劝止。他的好友有的拒不听劝，萧道成于是惶恐说：“我非心服，却是怕因之招来杀身之祸啊。如今皇上既疑于我，他没有痛下杀手，正是在时刻观察我的举止，我若也怨天怨地，喜怒于色，他必做出决断，我便是定死无疑了。一旦度过此关，我失去的一切还会得到，怎么能干下这等糊涂之事呢？”

萧道成一如从前，做事更加勤勉，刘彧见他如此，戒备之心渐渐淡去。临死之前，刘彧留下遗言，任命萧道成为右卫将军，兼卫尉，增加五百名侍卫兵士，和尚书令袁粲等人共辅朝政。公元479年，萧道成灭宋自立为帝，建立齐朝。

智慧点拨

在挫折面前，在遭人污辱的时候，人们的态度和反应是不同的。有智慧的人处变不惊，不怨不弃，不做无用的争辩和蛮干，事实证明这是最有效的反攻之道。暂避锋芒和理智务实，并不是无勇怯懦，它可以使人远离矛盾的中心，却又不会激发更大的打击。相反，那些反应敏感、认不清形势的人，在怨天尤人的同时，不仅于事无补，也更容易让人抓住把柄，置于死地而后快。

一五、清廉忠正的虞愿

南朝宋明帝刘彧在位时，好大喜功，极为奢侈。他把自己做湘东王时的王府建成湘宫寺，花费钱财无数，修得极为富丽壮观。

虞愿时任太常丞、尚书祠部郎、通直散骑侍郎，兼任五郡中正。刘彧建湘宫寺之时，虞愿便极力反对，上谏说：“陛下身为天下之主，一举一动都为百姓注目，身系天下安危。如今强敌在侧，天下并不太平，百姓也不富裕，倘若建寺花费巨大，陛下恩德就不易被人体察了。何况敬奉神佛，全凭真心有意，并不在多用钱财，陛下还是不建为妥。”

刘彧找来虞愿，当面对他说：“朕贵为天子，富有四海，难道修筑一所寺庙也不可以吗？敬佛崇神，这是大利之事，有些花费总是值得的，你为何出言谏阻呢？你不知大义，此事休要再议。”

虞愿不能劝谏，十分苦闷。朝臣有人见之摇头，开导他说：“人生之乐，不过及时行乐罢了，凡人都追名逐利，何况天子呢？你太不知趣，当心皇上动怒啊。”

虞愿冷声说：“仁政不修，这是天子的大忌。逐利伤民，这是天子的亏失。身为臣子，不谏不诤，这是臣子的不忠啊。眼见皇上不纳忠言，我心急如焚，却毫无办法，这又是我的不智了。”

湘宫寺建成之后，群臣齐上表章，称颂不绝，好词用尽。虞愿却没有上书，保持沉默，他的家人劝他识些时务，免得招祸，他却痛声说：“虚名实利，我不屑求之。若让我违心做事，这更使我不能忍受。我只要勤勤恳恳为国家做事，又何必媚俗邀宠呢？”

新安太守巢尚之离职回京，刘彧召见他时，得意地对他说："湘宫寺你去过没有？朕费心费力，建造此寺，当算朕最大的功德了。"

巢尚之连忙恭维说："陛下仁爱惠及天下，如今敬佛立寺，更是感动上天，佑我主江山永固。"

刘彧听之大悦，笑声不断。虞愿在旁，终忍不住出语说："陛下建寺所费，乃百姓卖儿卖女的血汗钱，佛如有灵，当会痛哭，陛下为己私利置天下于不顾，又有什么功德呢？"

此言众人听来，无不大惊失色。刘彧怒不可遏，把他逐出殿外。他本有心杀他泄愤，在众人的求情下，又念他乃是自己为湘东王时的旧臣，刘彧才打消杀他之心，不过对他愈加疏远了。

刘彧肥胖过人，又好吃无度。他特别喜好吃鱼肠酱，装入银钵，用蜜浸渍，一次能吃数钵。因为贪吃，他胸腹阻塞胀痛，常常喘不过气来。虞愿为此上谏说："美味是吃不完的，如果为了享尽天下美味而损害身体，危及生命，那么美味就和毒药无异了。陛下不惜自身，难道还不顾及天下吗？陛下的生命尊贵无比，又怎会放纵自己，任性无止呢？"

刘彧不听，终因贪吃使自己身体日虚，病危时还能吃三升鱼肠酱，后不治而死。

虞愿后来出任晋平太守，他不谋私利，不置家财，每日都是快乐无比。琅琊王刘秀之对他十分敬佩，叹服地对别人说："虞愿深通大道，目光致远，安享此生，我们这些俗人日日计较，无片刻安闲，怎能和他相比呢？"

智慧点拨

生命的有限和利益的无尽，促使人们在二者关系上有很多的思考和反省。人为财死，鸟为食亡的悲剧所以亘古不绝，其中的关键就是人们没能站在生命的高度来正确地看待利益，没有用哲人的眼光来审视人生的价值。知道生命宝贵心有大志的人，是绝不会为了利益铤而走险的。明了生活的真谛和幸福的人，也不会干下惟利是图、不计后果的蠢事。其实，只要平平安安，问心无愧，充充实实地过好每一天，远比绞尽脑汁、贪得无厌、整日提心吊胆的人要活得踏实和自在，这才是人生的真正利益所在。

一六、变更人性的刘彧

刘彧是南北朝宋文帝刘义隆的第十一子，自幼性情宽厚平和，为人称道。他由太后抚养成人，长大后身居要职，为几代皇帝所信任，仍能保持不骄不躁的本色，待人接物十分诚恳热情。

刘彧喜爱读书，在研习学问上也颇有成就，他在做亲王时，就曾撰写《江左以来文章志》，续注卫瓘所注《论语》二卷，流传后世。

公元464年，宋世祖刘骏去世，他十六岁的儿子刘子业继位。刘子业性情残

暴，不仅枉杀大臣，更对他的几位叔父疑神疑鬼，索性将他们全部囚禁在宫中，随意殴打，极端虐待。

刘彧在刘子业从多叔父中威望最高，刘子业便对他折磨得最重。他把肥胖的刘彧封为“猪王”，和“杀王”刘休仁，“贼王”刘休佑一起关在特制的大竹笼内，像猪一样喂食他们，还单独把肥胖的刘彧的衣服剥光，以示特别的憎恶。刘子业曾亲口对刘彧说：“你平日善做好人，人人都夸你的好，可我却偏偏认为你十恶不赦，你可心服吗？”

刘彧为保性命，连道心服口服，刘子业听了叔叔的话，狞笑道：“你这样的人若是天下拥戴，哪里还有我的皇位？就凭这一点，你就该千刀万剐了。”

刘彧私下悲情大恸，几次寻死，他嚎哭着对几位弟弟说：“我行善仗义，读书修礼，从来不敢稍有差池，难道错了吗？我无辜遭此大难，生不如死，看来天理人道都是骗人的鬼话，哪会让人相信呢？”

刘休仁和哥哥刘彧关系最好，每当刘彧绝望之际，他总是耐心地劝他说：“凡是成大业者都有大难，这也许是上天在考验兄长的意志吧。只要熬过了此劫，兄长一定会位极人臣，以雪今耻。”

刘彧神情激愤，此时忽大吼一声道：“他日不死，我必不再以恶人为恶了，这个教训太可怕了。”

有十几次，刘子业都要杀刘彧，刘休仁巧言施救，语言谄媚，刘彧才终免一死。一次，刘彧被绑起手足，用棍子抬起来送到厨房“杀猪”，到了必死时刻，刘休仁却在旁嬉笑说：“猪今天不会死。”

刘子业听了大怒，刘休仁又一次献媚说：“陛下皇子未降，自不会杀猪败兴。陛下何必急于一时呢？”

刘子业这才转怒为喜，刘彧再逃一劫。如此惊险，刘彧心胆俱裂。他常常咬碎钢牙，却恨先前的一切善念。他对刘休仁说：“生在帝王之家，就该绝情绝义，出手毒辣，你我都是愚昧之人，才会有今日这个下场啊！”

刘子业的暴行，天怨人怒，众叛亲离，终导致宫廷政变，刘子业被杀。刘彧被众臣拥戴，登基称帝。

起初，刘彧为了安抚天下，巩固宝座，尚能做到仁慈对人，他对众臣说：“暴君恶行，终遭诛灭，这是众臣之功，亦是上天的旨意，朕即位为君，当时时谨记。朕以家国为重，自不会计较个人的私仇，将领中有父兄子弟参加反叛的，朕一律不予追究，仍以重用。”

此举深孚众望，一时人人感恩，不再心怀疑虑了。

在内心深处，刘彧的仇恨之心却日渐增长，让他性情大变，前后判若两人。一待局面安定之后，刘彧随即换了一副面孔，他又召集众臣说：“治理国家，就不能姑息养奸，惟念私情。刘子业既为先皇之子，可见先皇的子孙都不该是什么善类，合当诛尽，为国去害。”

他不顾谏阻，一次下令就把刘骏的二十八个儿子全部杀掉。此后，他更完全失去人性，与他同甘苦共患难的几位兄弟也都被他杀光了。左右大臣稍有违背旨意

者，往往被剖腹、断肢。人们惊见他变得比刘于业更加暴戾，于是无人敢谏，离心离德，刘宋王朝也从此走向衰亡……

智慧点拨

社会的不公，人性的扭曲，常常催生出种种不合理的现象和事情。重情重义的好人缺少好报，无情无义的小人得志猖狂，就是此种畸变的一个突出表现，令人扼叹。事实的残酷可以使许多人由热情转向冷漠，但善良、正直之心还是不能舍弃的，这不仅是人类进步发展的需要，更是有志者所要经受的考验之一，尤其是大成功者立足久远的要件之首。如果完全失去爱心，恃强施暴，人情皆无，以恶治恶，任何人都将归于失败。

一七、掩饰本性的高洋

高洋是北齐的文宣皇帝，他是高欢的次子，外貌丑陋，言语迟钝，年轻时被人轻视，他的哥哥高澄就曾嘲笑他说：“你若能有大富贵，自古的相术当为无用之物了，你怎会生为我弟呢?”

高洋其貌不扬，却是颇有心计。一次，高欢让几个儿子整理乱丝，惟有他抽出佩刀，将乱丝砍断，且说：“乱丝不可再理，斩断却容易多了。”

高欢惊异其见识过人，对他也重视起来。一日，高欢和长史薛琡说：“高洋悟性颇高，当胜过我了，我欲传大位于他，尚需你替我筹划。”

薛琡胆战心惊，试探说：“高洋实有其能，只是仁德怕有不及之处，不知丞相可知?”

高欢好奇道：“我儿并无过错，你怎知之?”

薛琡马上回禀说：“若为世子，当才德双全，方能治国无虞。高洋虽无过错，我见他对贤能之士并不看重，每有微言，甚至出口无端指责，这便是他仁德不佳之兆啊。如今他年纪尚小，本性却已经暴露，如果日后大权在握，他一定是一个不近贤人、一味专横跋扈之人，这样的人对国家来说必然有害而无利。”

高欢默然长坐，后点头说：“听你所说，我也似被点醒，如此大位自不能授他了。”

高欢死后，传位于高澄，高洋心虽不服，表面上却少有怨言，令人摸不透他的心意。高澄被仆从杀死，高洋为丞相，他为了成其大业，对老臣夙将颇有礼遇，有人谏阻，他便听从人言，表现得十分谦恭，于是满朝文武都交口称颂他贤德。

长史薛琡却仍很清醒，他私下对家人担心地说：“一个人的本性是掩饰不住的。高洋心狠手辣，如今却装得礼贤下士，善听人言，这不是他的真面目啊。一旦他安定天下，无所顾忌之时，群臣就要遭殃了。”

薛琡的家人劝其辞官，薛椒却苦笑一声，喃喃道：“高洋人极聪明，我若是这样，他必知我之真意。如此一来，他更会嫉恨我了，岂不招祸更快?我小心就是了。”

公元550年五月，高洋废东魏的孝静帝，自立为帝，改国号为齐。他征战四方，胜绩颇多，于是骄纵暴虐起来。他荒淫无度，整日纵酒放荡，和从前判若两人了。

群臣这会儿纷纷上谏说："陛下仁德厚道，必是受了小人的挑拨和怂恿。陛下今日所为，正是陛下从前所极力厌恶斥责的，请陛下正心除奸，我等必效忠陛下，以尽犬马之劳。"

高洋见群臣奏书，不禁放声狂笑。他召来群臣，当面告之说："天子游乐，原本平常之事，尔等小题大做，影射于朕，尔等就是奸小了。"

他不容分辩，竟将为首大臣推出斩首，众臣皆被杖责。

高洋其后愈加荒唐，常随便杀人，再无半点掩饰。李皇后的母亲崔氏被他用箭射中面颊，他还骂着说："我喝醉之时，太后都不认识，何况你这个老婢呢?"

他言罢又用马鞭抽打崔氏，无人敢劝谏一句。他在位期间，杀人无数，毫无人性，事实证明了薛琡所见确实不虚。

智慧点拨

小人从来不会自己承认自己是小人的，尽管他们极力掩饰，察其言行仍可得出答案。这是由于他们的本性所决定的。可以说，攻击贤能之人是宵小之辈的标签，他们在这个方面往往不遗余力，因此便让他们的本来面目彻底显现。而君子的美德是替人揽过，掩饰其失，不肯多说一句贬损别人的话。和小人相比，他们的崇高品行不是建立在"言"上，而是建立在"行"上，这就是识别君子和小人的不贰法宝。

一八、疯狂的宗爱

北魏的宗爱，因罪被施以宫刑，当了宦官。他在宫中初为杂职，受尽了欺侮，立志出人头地，高居人上。

一次，宗爱因小事被责打之后，他却一反常态地哈哈大笑，有人以为他疯了，他却恶狠狠地咬牙说："人若无权无势，活着也是贱命一条，大丈夫岂能甘心？我若能侥幸不死，必不择手段，位极人臣，以报今日之辱。"

宗爱有此心计，其后逆来顺受，表现得十分乖巧了。他天生十分精明，善窥人意，又不惜厚颜无耻，极尽巴结，渐渐官职日升，直至坐上了中常侍的高位。

一待握有大权，宗爱果如他所说，对先前侮辱他的人一一报复，弄得许多人无端遭祸。甚至他胡乱猜疑轻视他的人，从来不肯放过，宁枉勿纵。他的心腹死党有时也感到宗爱事情做得实在过分，于是怯声对他说："大人位高权重，即使报仇雪恨也不能滥杀无辜啊。现在有人便趁此向皇上、太子说大人的坏话，何况那些和大人有仇的人呢？这样下去，不仅于大人声誉有损，只怕皇上、太子怪罪，事情就不好收场了。"

宗爱小人得志，自不会把别人的话认真对待，他阴冷地一笑，说道："我忍辱

负重，好不容易能有今日，为了什么？我报复他们只是其一，借以造势立威亦是我意，谁若是坏我的好事，他们一个也活不成了。”

太武帝晚年，太子拓跋晃代理主持朝政，拓跋晃的亲信给事中仇尼道盛、侍郎任平城自恃有太子宠爱，做事独断专行，对宗爱也不理不睬，甚至多有得罪。宗爱自知在争权夺势上遇到了强劲的对手，一时苦思对策。宗爱的心腹劝他和仇尼道盛、任平城和解，又为他分析说：“时下太子掌权，他们又是太子的亲信，大人怎会斗得过他们呢？与其少有胜算，莫若暂与交结，以待来日。”

宗爱却有自己的见解，他皱着眉头，一字一顿地说：“权势二字，非同其他，不争何得？不将他们除去，我终无法施展。”

他最后诬告仇尼道盛、任平城图谋造反，太武帝愤怒之下，不仅杀了他们二人，太子宫的很多官员也被斩杀，拓跋晃忧惧之下，不久也病死了。

后来太武帝心有悔意，思念太子拓跋晃，宗爱生怕事情败露，为保权势，他竟下毒将太武帝毒死。这件事他做得十分诡秘，得逞之后他才如释重负，胆子无形中又大了几倍，他对自己的死党说：“权势没有人肯拱手相让的，为了它，即使到了最后关头也要放马一搏。我的成功，并不是侥幸所得啊。”

尚书左仆射兰延等人征召秦王拓跋翰入宫，准备拥立他为皇帝。宗爱听此消息，大为惊恐，他气急败坏地说：“一旦秦王为帝，我命休矣。”

他自知和秦王不睦，为防日后遭祸，他索性把平日和他要好的南安王拓跋余秘密接进宫中，极力劝说他登上帝位。其后，他又假传皇后的命令，把兰延等人骗进后宫，一一诛杀。秦王拓跋翰也不能幸免，被宗爱押到宫廷监狱杀死。

拓跋余当上皇帝后，封宗爱为冯翊王，任命他为大司马、大将军、太师、都督中外诸军事，兼领中秘书。至此，宗爱权势冲天，朝政大权一人独揽。他我行我素，行事更无禁忌，对百官动辄呵斥，专权日甚。有人试图劝宗爱有所收敛，对他说：“大人位极人臣，已是无可再升，当可居安思危。所谓不进则退，大人若能以退示人，稍饰礼下，上附天意，下合人心，大人再无后顾之忧了。”

宗爱纵声狂笑，浑然不觉。百官私下纷纷向拓跋余进言，拓跋余也对他产生了怀疑，于是他计划剥夺宗爱的权力。宗爱闻此信息，竟又派人将拓跋余杀死。他穷凶极恶，最终遭到报应，文成帝拓跋浚即位后将宗爱诛杀，诛灭其三族。

智慧点拨

权势是令许多人眼红的东西，争权夺势而产生的悲剧从来没有平息过。权势给人带来的好处是显而易见的。但它暗伏的隐患却也是最致命的。正所谓树大招风，一个人的势力越大，他所面临的风险和潜在的敌手也就越多，何况势力的扩充总是以打压别人为前提的，不可避免地会有损他人的利益，进而制造出一个个“仇人”。有鉴于此，那些智者并不夸耀权势，方方面面都很低调；他们对权势的追求也不一味贪求无度，而是有节有制。

一九、不问政务的李元忠

北魏孝庄帝在位时，李元忠为南赵郡太守。他见时局动荡，权臣在朝，索性喝酒不止，每日皆醉。

有人见他不问政务，行为不检，就公开指责他说："你身为朝廷命官，不知上报皇恩、下抚百姓，枉担君子之名，难道君子就是你这个样子吗？"

李元忠对责问他的人一概不理。他在任上没什么政绩，却也全身而退，没有受到朝中权臣的陷害。

孝庄帝被尔朱兆囚禁杀害后，李元忠见天下将乱，于是放弃官职，暗中谋划讨逆大事。不久，晋州刺史高欢出兵讨伐，李元忠闻知便坐着无棚车，提着一壶酒前去拜见高欢。高欢没有立即接见他，李元忠就对守门的兵丁说："你们大人如要招揽贤才，当有周公吐哺之心，他迟迟不肯见我，他的为人就可想而知了。请把我的名帖还我，我不想见他了。"

兵丁告知高欢，高欢动容，急忙召见。李元忠见高欢设下酒宴，于是开口说："大人出兵讨逆，可否容我谏言？"



《北史演义》版画之魏孝庄帝像

高欢自度李元忠不是寻常之辈，于是诚恳请教说："先生助我，但讲无妨。"

李元忠献上合纵连横之计，又为他分析时局，精心谋划，高欢听得连声叫好，最后竟一把拉住李元忠的手说："先生高见，只恨相交太晚，有先生在侧，大事必成了。"

李元忠随高欢征战，尔朱兆等人一败涂地，于是高欢控制了朝中大权。他论功行赏，对李元忠特别优待，让他当了侍中的高位，平日和他十分亲密，与众不同。

身处高位的李元忠又不问政事了，他天天喝酒，见了高欢也恭谨多礼，以至让高欢感到很陌生。一次，高欢召他议事，随口笑着对他说道："你我亲密无间，无需顾忌，难道你还怕我不成？"

李元忠只说："朝廷礼度，岂可因私而废？万望大人海涵。"

有人托李元忠向高欢求官，李

元忠一概不应，他们便怪他说："你和丞相私交深厚，这点小事丞相一定会答应的。你一口回绝，难道一点人情也没有了？"

李元忠任人责骂，私下却对家人说："外人不知我心，难怪他们怨恨我了。高欢外表宽厚，其心多疑，性情粗暴，哪里是别人所能识破的呢？现在他高高在上，自又不同往日，我若为人求官，缺少恭敬，必然犯了他的大忌，迟早他会翻脸无情的。我不问政事，游玩无度，也是在解除他的疑心呐。"

高欢见他这样不思进取，内心十分满意和放心。他打算任命李元忠为尚书仆射，高欢的儿子高澄十分不解，他列举了李元忠的喝酒、好色、游玩之事，力劝不可，高欢听罢大笑，遂道："李元忠若不这样明理知事，为父第一个就要除掉他了。此人智谋过人，深谙性情伦常，他既知我在先，我也要让他逍遥在后，就算是对他的奖赏吧。"

智慧点拨

在不知不觉中冒犯有权势的人大有人在。如果说坚持正义而故意为之，这无可厚非，但因无心之失而招惹麻烦、自树强敌，就该深刻检讨了。有权势的人忌讳颇多，身为弱者，和他们打交道应当小心谨慎，纵使人们和有权势者曾是密友故旧，乃至亲人，也不能随兴而发了。要知道，有权势者的人虚荣心极强，他们的承受力也极为脆弱，一时惹恼了他们，对自己终不是件好事。

二〇、作茧自缚的李欣

北魏文成帝拓跋浚在位时，李欣任仪曹尚书，兼领中秘书，赐爵扶风公。他博学多才，颇有正直之风，因此在朝中得罪了许多人，有人便多次诬陷他，令李欣烦不胜烦。

一次，文成帝当面责备他，态度十分严厉，李欣不敢辩白，心中却是充满了委屈和愠怒。他的好友尚书李敷安慰他说："皇上怪罪，是因你结怨之人太多了，有他们生事，你还会有好日子过吗？为官者皆为名利二字，你只要不去侵犯他们的利益，凡事睁只眼闭只眼，他们自然不会难为你了，你这是何苦呢？"

李欣仍不服输，说道："皇上英明，那些小人终不能成事。我自小立志成为君子，又怎能干那些苟且之事呢？"

李欣不肯同流合污，终被赶出朝中，任相州刺史。他在任上执政清廉，办事公道，百姓多有赞誉。李欣政绩卓著，皇上便屡屡赏赐他，一些别有用心的人不仅恭维他，还以各种借口和名义送给他财物。李欣由此骄傲自满，渐渐开始贪赃纳贿，他还为此辩解说："我以前多受欺凌，被发配到此，想来终是愚顽之极，人生在世，何必那么认真呢？做个君子太难了，索性就随俗吧。"

李欣的大变，令起初崇敬他的人十分失望。他们骂李欣是伪君子，于是就向朝廷检举他的贪赃罪行。尚书李敷自小和李欣感情亲密，他在朝中为李欣掩盖，多次压下告发李欣的奏折不向皇上禀告，李欣为此感激涕零，送重礼向他答谢。李敷的

一位亲友就此为他担忧，劝他说："李欣已非昨日之李欣了，今察其行，乃实足小人也。小人嗜利如命，不讲道义，你现在全力帮他，不仅不值，而且他日一旦你有事端，他必恩将仇报，到那时就悔之不及了。"

李敷不住地摇头说："李欣受些钱财，无伤大雅，他的为人我还是了解的。我无私地帮他，任何时候他都不会害我的。"

献文帝从别处听说李欣的罪状，十分气愤，他用囚车把李欣押回平城，拷问之下，李欣只好一一招认，按律当被处死。

献文帝此时已对李敷十分厌恶，于是授意主管官员让李欣揭发李敷。主管官员对李欣暗示此乃皇上旨意，且说："你本必死无疑，倘若指控李敷，皇上会念你戴罪立功，免你一死。"

李欣起初还不肯这样做，他说："李敷待我情深义重，我怎么会诬陷他呢？这比杀我都让我难以接受啊。"

主管官员将此话报知献文帝，献文帝听后却是一笑说："李欣好利贪贿，对这样的小人以利御之，焉能有失？他这只是装装君子罢了，他一定会答应的。"

果不出献文帝所料，李欣第二日就答应全面揭发李敷。他为了保命立功，所举"罪证"不惜无中生有，骇人听闻。李敷很快被杀，李欣死罪得免，不久又被重新启用，为太仓尚书之职。

李欣卖友求荣，却仍自充君子，愚弄世人。赵郡人范标为人奸险，趋炎附势和他交结，李欣却十分信任他。左将军李璞对李欣说："范标笑脸迎人，满嘴势利，这样的小人反复无常，没有好处他就会倒戈一击，你可要当心呐。"

李欣自恃聪明，不屑地说："范标忠诚于我，我自不会亏待他。他纵然心有邪念，又岂能逃过我的手心？除非他不想活了。"

献文帝死后，范标知道冯太后痛恨李欣，为了邀功求宠，他于是控告李欣私通外国。李欣大呼冤枉，又指责范标不念恩义，范标出口相讥说："你对我的这点恩惠，又怎比得上李敷对你的恩惠大呢？你对他尚且下毒手，我为何对你不能呢？"李欣哑口无言，于是终被处死。

智慧点拨

俗话说，垂下香饵，必有上钩之鱼。贪图利益而不问是非、不知轻重的人，常常要付出血的代价。利益作为一种御人的利器，从来只对小人产生感召效应，而真正的君子纵然贫贱孤危，也不会为其所用。屈从于利益的人，势必要受制于人和事；对利益的过分偏爱，只能使自己丧失立场和原则，做出有违道义的事情，害人害己。

二一、以史为鉴的唐太宗

公元626年，唐太宗李世民继位为帝。作为唐朝的第二代皇帝，李世民十分惶恐，他一次对群臣说："秦朝强盛一时，二世而亡。隋朝富庶无比，二代即灭。你

们可知是何原因吗?"

群臣议论纷纷，各有说辞。李世民听罢人言，总结说："以古为镜，可以知兴替。秦隋二朝自恃强大，广积民怨，可算是它们的败亡之根。若小怨即解，大怨便无，何至于到了民怨沸腾、不可收拾的地步？我朝当引以为戒啊。"



唐太宗李世民像

针对隋朝的"虐民"之失，李世民提出了"民为邦本"的思想。他认为隋亡之祸，本可避免，若隋炀帝不是无休无止地征收徭役，不断盘剥，那么百姓的怨恨便可消减，最后的局面也不会那样惨烈。他在此深躬自省，制定出了一系列"忞其耕稼"、"轻徭薄赋"、"勿违民时"、"兴修水利"等重农安民、抚民养民的政策和措施。

有人担心这样会使国家财税不足，于是上谏说："国家足用，方能整军用事。现在百废待兴，国家正是用钱之时，若只虑安民，恐大事难以办成，反增隐忧。"

李世民据此告诫群臣说："民怨不除，万事皆消，此乃国之大患，其他俱不足道。立国，先须存民；国家富庶，先须百姓衣食有余。倘若朝廷急功近利，此时处处伸手，无异于扰民添怨，秦、隋的悲剧便要重演了。"

李世民不改初衷，使得百姓心安，国家的经济在贞观年间便很快地恢复和发展起来，收到了奇效。

在人才的使用上，李世民另有一番真知灼见。他一次在朝堂上公开说："任人唯亲，嫉贤妒能，是用人上的致命之失，这只能埋没人才，让人指责朝廷的不公。人才不为国家所用，不仅是国家的损失，也是朝廷信誉的损失，长久下去，谁还对这样的政权没有怨恨呢?"

李世民就此推行"任贤治世"的大政方针，他还亲自揽士亲贤，推心置腹，敢于把大权下放，听凭大臣发挥特长，以展其才。

李世民手下人才众多，有的曾是他从前的仇敌、宿怨，李世民不计前嫌，一律重用，有人劝他慎重，李世民却一笑说："才者自有不同之见，只要他们现在不与朕为敌，朕何必难为他们呢？做天子的如撇不开一点私怨，安能治国服天下?"

李世民采言纳谏是出名的，当时谏诤之风盛行，犯颜直谏、面折廷诤之事不胜枚举。上自宰相御史，下至县官小吏，甚至宫廷嫔妃，都不乏直言切谏之人。

又有人担心如此折损了天子的颜面，李世民反是长叹说：“人不敢言，怨气难消，实情难晓，这才是朕最牵挂的。天子的威望全在治国安民，人们敢于直言，利在国家，朕为何要禁止呢?”

贞观六年三月，一次下朝后，李世民大骂魏徵该杀。魏徵的直谏让他难以忍受，一时的怒气发作使他失去了理智。长孙皇后听了之后连忙退下。然后，她换上朝服向李世民拜贺，说道：“君主清明，臣子才会忠正无私。魏徵直言上谏，可见陛下圣明无比，妾为天下人向陛下称贺。”

李世民马上醒悟，转怒为喜，他自言自语说：“虚心纳谏并不是件容易的事啊，朕一时冲动，险些害了忠臣，误了国家大事，朕还当放开胸怀，自省其失。”

智慧点拨

怨恨的根源，归根到底还是由世道不公引起的。怨恨积累到一定的程度，它的爆发破坏力惊人，是任何人不能轻视的。其实，消解人们的怨恨当从治世开始，不从根本上解决问题，要彻底消除仇怨便只能是一句空话。无论何人都不能漠视对己怨恨的增长，高高在上者无上的特权也会被积怨摧垮。聪明的掌权者往往做出一些姿态和让步，甚至忍痛割爱来化解怨恨，这才是最有智慧的做法。

二二、早作安排的章仇兼琼

章仇兼琼是唐玄宗时的剑南节度使，他对当朝宰相李林甫十分畏惧，惟恐遭他暗算，大祸临头。

一次，章仇兼琼对当地富豪鲜于仲通说出了自己的隐忧，他凄惶道：“按理说我对李林甫的孝敬也不算少了，可我了解他的为人，似他那样阴险狡诈的人，说不上哪一天便会翻脸，你说我该怎么办呢?”

鲜于仲通点头说：“大人所料不差，那李林甫实在不能依靠。大人在外为官，若是朝中没有内援，早晚也不让人安心。有人攻击大人，无人肯为大人说话，岂不任人宰割？大人所虑极是，还是抓紧赶办此事吧。”

章仇兼琼于是委托鲜于仲通操办此事，他交待说：“听说皇上有一新宠杨贵妃，我猜想既是新宠，一定无人去攀附她，这是个大好时机，你若能替我去一趟长安，和杨贵妃拉上关系，我就不用日夜忧心了。”

鲜于仲通听此一笑，他说：“京师若无人引荐，去了也是白去。好在我认识一人，他叫杨钊，乃是杨贵妃的远房堂兄。”

章仇兼琼一听即喜，连道：“这下好了，有了这层关系，我还愁什么呢?”

鲜于仲通所说的杨钊，就是后来权势通天的杨国忠，国忠这个名字是唐玄宗赐给他的。杨国忠原是个当地无赖，好吃懒做，又嗜赌成性，无人瞧得起他，鲜于仲通一时心软，倒是常常周济他。

章仇兼琼催促鲜于仲通马上把杨国忠领来，一见面，身为蜀地最高长官的章仇兼琼竟吹捧杨国忠说：“贵妃之兄竟埋没在此，都是我照顾不周啊。您看上去一表

人材，定胸怀治国安邦之术，能和您相识，实在荣幸之至。”

杨国忠本来惶恐异常，一见章仇兼琼对己没有威仪不说，还低三下四，一时不知所措，鲜于仲通在旁也说：“您久受委屈了，所幸苍天不埋没英才，如今节度使大人慧眼识人，有心重用于您，不知您意下如何？”

杨国忠受宠若惊，当即点头应允。章仇兼琼喜之不尽，马上让他做了自己的属官。自此，章仇兼琼如获至宝，对这个“属官”待若上宾，关爱备至，不知真情的人十分不解章仇兼琼的“谦恭”，一些知道内幕的人也认为他做得有些过分，于是对他说：“杨钊是杨贵妃的亲戚不假，可他们的关系只是五服内的兄妹，并不亲近，大人这样厚待他，未必就有回报，大人做事还是留些余地为妙。”

章仇兼琼一笑说：“依附权贵，顺藤摸瓜，是件容易做到的事吗？我自甘下贱，与他结纳，这种患难之交，才能让他感动不忘，杨钊为人狡黠，机智善辩，有杨贵妃的提携，他日必能显贵，这一点，我是不会猜错的。”

时间不长，章仇兼琼便安排他护送丝缎入京师。他亲自为杨国忠设宴送行，又悄悄对他说：“一路辛苦，我特为您在郫县准备了一点薄礼，到了郫县，自会有人交予您手，切不可推托啊。”

到了郫县，章仇兼琼的亲信将薄礼呈上，却是让杨国忠一惊非小。礼物全是蜀地最精美的土特产，应有尽有，价值达万缗之巨。杨国忠感激章仇兼琼，到长安后便将礼物分赠给杨氏兄弟姐妹，他一再强调说：“这都是节度使章仇兼琼让我送给你们的，他是我的大恩人呐。”

杨氏姐妹从此总在玄宗面前说章仇兼琼的好话。玄宗对他的好感日增，纵是有人弹劾章仇兼琼，玄宗也一概不理。杨国忠也通过此行接近了玄宗，为日后掌权铺平了道路。

智慧点拨

小人的心思总是用在保全自己、保住富贵之上。小人时刻都在揣摩变化了的形势，进而为自己谋取保护伞和安排退路。在封建专制时代，官官相护的弊端和关系网的密布，让小人更不遗余力地拉帮结伙，攀附权贵，只要用得着的人物，他们都会极力巴结，委身服侍。对此没有感受和感知不深的人，难免会遭遇各种不幸，而精于此道的小人，由于他们思虑在前，行动在先，却是捞取了不少好处。

二三、李适之的恐惧

和李林甫同朝为相的李适之，是唐宗室的后代。李适之宅心仁厚，宽以待人，颇有政绩，唐玄宗十分信任他。李林甫看到了李适之的威望日增，自己感觉受到了极大的威胁，明里和他交好，暗中却时刻想除掉他。

一日，李林甫的提议被李适之反对，李林甫表面上听从，背地里却召集同党，他愤恨地对他们说：“有李适之在朝，我终受掣肘，需设法除去此人。”

同党议论纷纷，有人便道：“相爷既有此意，我们联名弹劾他，不怕皇上

不听。”

又有人说：“我们人多势众，只要一齐鼓噪，李适之想辩都不可能有人信他，这有何难？”

李林甫老谋深算，听完众人的议论之后，他长叹一声道：“皇上宠信于他，你们进言攻击只怕没用。你们是我的人，皇上心存反感，岂能不迁怒于我？这个方法还要重议。”

思虑了多时，李林甫终于想出了一条计策。他私下对李适之极尽美言，忽而话题一转，笑着对李适之说：“今有一事，对国对民都是天大的喜讯，大人愿听吗？”

李适之不识李林甫之奸计，对他更是缺少防范，于是马上计问。李林甫神秘地说：“华山有金矿，如果开采出来，国家便富强了，这不是好事吗？皇上尚不知此事，我刚得到消息，第一个便告之大人了。”

李适之信以为真，遂后就向玄宗禀明此事。玄宗找来李林甫相询，李林甫却说：“这件事我早就知道。我之所以没有报告陛下，只是因为华山乃陛下本命所在，亦是大唐王气聚集之地，那里一草一木都不能擅动，何况采矿呢？这会危及大唐江山啊。我隐瞒不报，正是为了保护国家命脉，不知李适之是何居心。”

玄宗深感李林甫的忠诚，对李适之顿时十分怨恨，他当面斥责了李适之，从此便不信任他了。

李适之事后反省，发觉上了李林甫的大当，可他又无法自辩，不觉对李林甫的阴险十分恐惧，再不敢小看他了。

太子妃之兄韦坚，本和李林甫关系密切，他的妻子，乃是李林甫舅爷楚国公姜皎之女。韦坚头脑简单，他不知李林甫忌恨李适之，而是和他来往密切，十分友善。对此，有人便提醒韦坚说：“李适之和李相爷面和心不和，大人怎能不避嫌疑，和李适之亲近呢？李相爷必会怪罪大人。”

韦坚不以为然，一笑说：“这是我的私事，李相爷焉能怪罪？他们同朝共事，同为宰相，我看不出他们之间有什么过节。”

李林甫果然对韦坚愤恨。他指使心腹弹劾韦坚勾结边将，密谋扶助太子夺权，把韦坚一贬再贬。李



唐玄宗像，图出自《混唐后传》。

适之见李林甫把矛头又指向了自己，为求避祸，不待李林甫弹劾，他就自动请辞，结果被免去相位。

李适之离开朝廷之后，仍然是每天惶恐不安，长吁短叹不止。他的儿子对他说："父亲主动请求辞职，时下平安无事，为何还如此闷闷不乐？杀人不过头点地，父亲难道还担心李林甫会再次加害我们不成？"

李适之怅然地说道："你是说对了，为父忧虑的正是此事啊。从前我不识李林甫的为人，现在总算是领教了，像他这样的小人，还有什么事干不出来呢？"

天宝六年，李林甫为了铲除后患，假借官吏巡查流放贬官之机，派人杀了韦坚等人，李适之也被逼喝药自杀。

智慧点拨

小人不乏诡计，也不乏揣度他人的本事，到头来，人们还会识破他的真面目，历史上善使智谋的人，他们的成功也绝非单凭智谋，他们的人格力量和仁爱之心，同样是不可或缺的。一个人如果自恃聪明，一味玩弄智计，置其他于不顾，虽可以成功于一时，却绝不能长久地立于不败之地。

二四、张说的慷慨

张说是唐玄宗时的宰相，他为人气量狭小，行事卑鄙，一向心高气傲，甚至不把和他同朝为相的姚崇放在眼里。姚崇素来有君子之名，声名卓著，他十分痛恨张说的小人嘴脸，时刻寻机将他逐出朝廷。张说对此并不在意，张说的手下也胡作非为，没有一人对张说有所劝告。

一天，张说朋友的儿子贾全虚前来投奔他，张说见他少年有才，聪明过人，张说便破例收留了他，让他做了记室。张说此举出乎所有人的意料，张说私下对他的小妾宁怀棠说："人不为己，天诛地灭。你们都怪我收留了朋友之子，又哪知我的心意呢？我高高在上，得罪的人恨不得吃了我，我也该找些援手，以图长远打算了。贾全虚这个人多才多智，不可小看，我今日施恩于他，就是为了他日有变，也好有个照应。说是为他，也是为我自己，你们不知官场凶险，自不能有此一虑。"

张说对贾全虚心存利用，便表现得十分关爱。他一改对别人的孤傲态度，常让贾全虚陪自己喝酒聊天。贾全虚心中十分感动，每次都极为卖力地替张说出谋划策，他还进言说："大人礼贤下士，平等待人，对大人如此身份的人，实属不易啊。我贾全虚虽无德无能，尚知感恩图报，如大人推我及人，大人的美德广为人知，人人报效，事情就大大不同了，大人的富贵亦能久胜无衰。"

其实，贾全虚也不是个君子，他虽有才智，品行却是很差。他在张说家里呆的时间一长，便和张说的侍妾宁怀棠眉目传情。一来二去，二人勾搭成奸，又想双双逃走，后来还是被抓获归案。

张说气得七窍生烟，对贾全虚破口大骂，还亲自打了宁怀棠几个耳光。贾全虚自知凶多吉少，可他还是挣扎着对张说说："大人有大量，我不求大人原谅，却盼

大人留下我为大人效命。贪色爱才，这是人之通病，若是为了一个女人而杀我，大人实在不智啊。从前楚庄王不穷绝缨，杨素不追红拂，他们都有奇获，千古传名，大人何不为己为人，暂息雷霆之怒呢？”

张说冷静下来，心中不停地盘算。他见贾全虚临死不乱，实是奇才；又见宁怀棠跟定了贾全虚，可谓留得住人却留不住心了。他脸色变了几次，在心里权衡了很久，最后下定决心，叹息说：“你们实在无礼，让人难以承受啊。我张说贵为宰相，按理说我不该受此大辱，饶恕你们，可木已成舟，你贾全虚又多有才学，我就忍气吞声：为了天下大义不和你们计较了。你们可知我心吗？”

张说咬紧牙关，不但将宁怀棠赏给了贾全虚，还赠送了丰厚的嫁妆。贾全虚感动得涕泪横流，张说又对他说：“你身处贫贱，本该严守本分、事事小心，否则你就只能永守贫贱了，又怎有出头之日呢？这次是个例外，你不要心存侥幸。”

贾全虚后来多方钻营，混了个到内廷机要处传递奏折诏书的职位。一天，当他见到姚崇弹劾张说的奏书和唐玄宗命令御史中丞秘密调查张说罪行的御批时，便急忙赶去面见张说，向他密报此事。张说又惊又惧，贾全虚这会儿并不着急，他对张说说：“我深受大人厚恩，无日不思回报。今日大人有难，我纵是拼了性命，也要为大人分忧。惟今之计，只要大人不惜重宝，让我为大人打通关节，即使不能祸事尽免，也会大事化小了。”

在贾全虚的帮助之下，张说的罪案最后草草收场，张说只被调出朝廷，还出任为相州长史。

当张说的家人说他吉人天相时，张说深有感慨地说：“我放了贾全虚一马，才有今日的福报，这其中的因果果然不虚，哪里是什么吉人天相呢？”

智慧点拨

人的身份和地位的不同，决定了他们在为人处事中所采取的态度和方式的不同，各有侧重。富贵之人高高在上，最易招人怨恨，多有责难，如果他们能适时放下架子，对地位比他们低的人表示亲近，这不仅会改变他们的形象，也会为将来留条后路。贫贱之人无权无势，如果放荡不羁，对人不敬，只能使自己的处境雪上加霜，翻身的希望也更加渺茫。

二五、如履薄冰的李宪

李宪是唐睿宗的嫡长子，年仅6岁便被封为皇太子。武则天称帝后，睿宗降为皇太子，李宪也降为皇太孙。后来唐睿宗重新当上了皇帝，只因李隆基有杀死韦皇后的功劳，唐睿宗于是在重立皇太子一事上多有犹豫。

李宪时已成人，他历经宫廷权力争斗，已察觉出父皇的心态变化，他对心腹人说：“我现在受封宋王，已然富贵至极，还有什么奢望呢？父皇迟迟不立太子，自是对我心有疑问，我当有所表示才对。”

他的心腹人说：“赞平王除掉韦皇后，其功虽大，按理也该以王爷为尊。王爷

不该退让，当联络百官，保举王爷再为太子。”

李宪考虑多时，自觉威不压重，他毅然放弃了当太子的想法，向睿宗上书说：“皇太子关系天下的安危，天下太平之时嫡长子优先，而国家危难之际就应该归于有大功的人。臣自度无有大功，常自羞愧，今冒死举荐赞平王为太子。”

此书上奏，不待有讯，李宪身边的人就纷纷劝他收回荐言，他们说：“王爷若弃太子之位，只怕他日都自身难保，我等也没有依靠了。自古争天下者，无不斗得头破血流，王爷如此草率，成全他人，岂不悔恨终生吗？”

李宪见众人落泪，他也深受感动，他哽咽着说：“你们为我着想，却是忘了顺应大局。我本有当太子之心，可眼下赞平王功高，父皇难断，若我迷恋权势，不肯退出，必有一番兄弟搏杀，无论谁胜谁败，都对我李氏江山不利。我本无功，自不想添罪，还望你们体谅。”

李宪连连上书，诸王、大臣也保举赞平王李隆基为太子，唐睿宗于是下诏让李隆基当了太子，而对李宪赞誉有加，封赏颇多。

李隆基第一个登门向李宪表示感谢，他动情地说：“大哥舍弃尊位，成全小弟，他日必与兄长共享天下。”

李宪诚惶诚恐，连道：“太子名至实归，此乃父皇英明，大臣保荐，与我并无关系。”

李隆基继位后，是为唐玄宗。他没有忘记李宪当初的辞让之情，对他连连封赏，多有礼遇，无人能及。

李宪此时小心地侍奉唐玄宗，并无一点骄纵之心。他和玄宗在一起时，只是喝酒赏舞，打球斗鸡，从不谈论朝廷政事。有人指责他引导玄宗玩乐，不顾朝廷大事，李宪听之却面有喜色，他对家人说：“皇上虽和我亲密，时间一长，也难免有猜忌之心。他的权位和我最为接近，这并不是一件好事啊。我之所以任人诽谤，不惜自毁名声，就是让皇上明白，我胸无大志，只知玩乐，这样我的危险就小多了，我们兄弟才能和睦相处啊。”

李宪将自己的心得常常暗示给诸王，嘱咐他们不要行事乖张，有恃无恐。他和诸王游玩时，总是把玄宗请来一同畅饮，长此以往，他们兄弟之间的情谊日渐亲密，没有嫌隙。

唐玄宗本来忧心兄弟争位，如今见李宪如此明理，暗中多了几分感动。一次，唐玄宗得一奇药，他不肯独享，分给了诸王，还写信对李宪等人说：“魏文帝有诗云：‘西山一何高，高处殊无极。上有两仙童，不饮亦不食。赐我一丸药，光耀有五色。服药四五日，身轻生羽翼。’我想吃药能生出翅膀，自比不上骨肉兄弟这天生的翅膀了。曹植才能卓越，其智足可辅佐皇帝治理天下，然兄弟相残，曹植忧郁而死，魏的天下也被司马氏篡夺，这难道是神药的效力吗？所以说兄弟相亲是最重要的。我把奇药分给大家，愿我们兄弟同保长寿。”

李宪死于公元741年的冬天。当时京城十分寒冷，李宪却在临终前欣慰地说：“生于帝王之家，我现在能寿终正寝，也是非常不易的事，你们千万不要难过了。”

智慧点拨

俗话说“伴君如伴虎”，在封建极权社会，做臣子的危险时刻存在，和君主关系密切的人也不能例外，这是由君主和臣子的地位所决定的。总有人幻想只要赢取了君主的喜欢，自己就高枕无忧了，于是费尽心机，一刻无止。其实，这只是他们的一厢情愿罢了。在封建君主看来，所谓臣子都是他的奴仆，他是不会和臣子有真正友谊的。有利则用，无用则弃，是他们的一贯作风。如果有人侵犯了他们的权威，或者危及他们的利益，下手无情便是他们的典型性格，绝不会为任何亲疏关系而改变。

二六、不动声色的赵德昭

公元979年初，宋太宗御驾亲征北汉，北汉国主刘继元走投无路，只好投降。面对这巨大的胜利，宋太宗心花怒放，难以自持，他不顾兵疲财乏的现状，主张乘胜伐辽，收回被辽占据的燕云十六州。

宋朝大将潘美反对此议，他对宋太宗恳切地说：“我军大胜，此刻也不能志得意满，轻敌冒进。眼下尚需稳定形势，巩固胜果，士卒也需休整。”

宋太宗不待出语，总侍卫崔翰却越众而出，大声说：“此乃天赐良机，岂可轻轻放弃呢？陛下进兵之举甚合民心，必群起响应，我军又是得胜之师，其势难挡，当无坚不摧，伐辽必有胜算。”

宋太宗本求胜心切，今听崔翰一语，更不再犹豫了，宋军遂大举北进。快到高梁河时，宋军遭到辽军的伏击，损失惨重，宋太宗也不知去向。

当时，宋太祖赵匡胤的长子、武功郡王赵德昭也随宋太宗亲征，他手下的将领猜测宋太宗不是被杀，就是被俘，于是私下商议立赵德昭为帝。众将讨论过后，齐聚赵德昭的帐中，为首者当面劝赵德昭说：“皇上失踪，想必已然蒙难。如今军心不稳，大敌当前，大王如不当机立断，承继大统，恐怕变乱不止，恭请大王速即帝位，以此号召天下。”

赵德昭面对众将拥立，一时心动。他努力使自己镇静下来，没有轻言可否。

宋太祖赵匡胤去世时，他没有把皇位传给自己的儿子赵德昭，却遵循母亲的遗命，让弟弟赵匡义做了皇帝。这个事实曾让赵德昭心中郁闷，落落寡合。赵德昭的一位亲信劝他不可这样，他出口说：“事已至此，大王纵有千般怨言，也无力回天了。大王现在的举动，皇上必是极为关注，皇上怎会容忍一个心怀不甘的臣子呢？再说，大王当不上皇帝也未必就是坏事，只要大王看透荣辱，顺天应命，也不会感到做个逍遥亲王有什么不快。”

赵德昭不乏聪明，他一下领悟了亲信的真义，不觉为自己先前的失当暗自叫险。自此，他天天纵歌饮酒，对宋太宗又是极其恭敬，宋太宗不怀疑他，君臣相安无事，相处得十分融洽。

今日面对此变，赵德昭虽口里无语，心里却是千肠百转。他思忖这件事关系甚

大，万不可因贪求帝位而犯下致命之祸。他又想太宗虽然失踪，却终不能肯定他已蒙难，如果自己轻率即位，太宗又没死，太宗自是不能放过他，如此自己连性命都将不保。

赵德昭越想越怕，他先前的窃喜之情一扫而光。他决定以静制动，慎重行事，于是他故作生气地说："皇上生死未明，大敌在侧，尔等不思报国杀敌，却在这里胡言乱语，动摇军心，这是忠臣所为吗？我身为皇上臣子，誓死效忠皇上，岂能受你们唆使，干下大逆不道之事？你们真是昏了头了！"



赵德昭像，图出自《云阳赵氏重修宗谱》。赵德昭是宋太祖次子，死后追封魏王。

众将本想赵德昭定然接受，自己也可有拥立之功，飞黄腾达，等到赵德昭出言训斥，他们都瞠目结舌，不知如何应对。他们虽自称有罪，但心中怅然若失，面有不快之色。

赵德昭见之一凛，为了安抚众将，不令他们疏远自己，他又低声说："你们的好意我心领了，可荣辱之事，岂可盲动？再说赵氏江山谁做皇帝都是一样，我岂能趁皇上危难而行其私呢？倘若皇上真的遭遇不幸，为了宋室江山，我还是不会令各位失望的。"

众将气消，皆服其义。第二天早上，宋太宗被杨业父子救回，安然无恙，众将又深深佩服赵德昭的慎重之举了。

智慧点拨

能真正做到宠辱不惊的人，必有广阔的胸襟和高度的智慧。他们不为荣辱所动，行止才不会失常失态，凡事才能做出正确的判断和应对。其实，荣辱不仅是暂时的，也是相对的，若是一味好荣厌辱，将之完全对立起来，反应激烈，人在心绪大乱之下，就难保冷静从事了，其结果都不免出现偏差。从思想上淡化荣辱观念，是"摩"的精髓，它可让人放下功利主义，真正领略人生的自由境界。

二七、老谋深算的吕夷简

宋朝的大臣吕夷简，他在担任刑部员外郎时，蜀地上报说抓到了造反者李顺。听到这个消息，群臣都向皇上祝贺。吕夷简审理此案，查出这个人并不是李顺，他

想报告皇上真相，群臣就极力劝阻说：“皇上已知道李顺被擒，龙颜大悦，你不必太较真了，更不能扫皇上的兴啊。是真是假现在已不重要，反正叛乱已平，你不说就没人知道此事了。”

吕夷简当时不肯，他坚持说：“这样的事决不是无关轻重，做臣子的怎能这样欺骗皇上呢?”

他向皇上说明了此事，群臣都对他十分不满，忌恨在心。吕夷简的亲人看出了形势对他不利，于是规劝说：“在朝为官不能得罪群臣，这是为官者必须做到的事。否则他们一块和你作对，你还有太平日子可过吗？你只知效忠，却不讲究方法，你会日益孤立的。”

自此吕夷简屡遭群臣弹劾，皇上虽没有听信谗言，吕夷简却不胜其苦。他渐渐变得圆滑、世故起来，为人办事也分外小心谨慎。

宋仁宗赵祯即位之后，吕夷简被提升为右谏议大夫。一次，玉清昭应宫发生火灾，太后放声痛哭，且说：“先帝修建此宫，乃是尊道奉天，今既全毁，我对不起先帝的遗旨，哪能心安呢?”

吕夷简揣测出太后有重修玉清昭应宫之意，他没有直言谏阻不可，却说：“所谓灾异，乃警人之兆也。修建此宫，费用浩大不说，先帝费此的精力就十分耗神，如今天降火灾，莫非是上天告诫不可奢用民财吗?”



宋仁宗像，图出自《平闽全传》。

吕夷简旁敲侧击，太后也不好再提重修之事。

吕夷简当宰相后，一名叫刘涣的官员请求太后把权力交给皇上，太后大怒，把刘涣定罪为干预朝政，准备把他流放岭南。吕夷简得知此事，趁太后病重，秘密将他留下。他把一切都向皇上作了汇报，皇上赞许了他的忠心，又提拔刘涣当了右正言。

有人就此问吕夷简说：“万一皇上怪你擅自做主，不遵懿旨，你岂不是罪无可恕?”

吕夷简长笑说：“天下没有一个不想掌权的皇帝，我甘冒风险这样做，全是为了皇上，皇上怎会怪我呢？做此我有绝对的把握，自然没有意外了。”

公元1040年，李元昊率西夏兵侵袭宋境。担任宋军监军之职的宦

官黄德和临阵脱逃，导致宋军大败。朝中大臣上书请斩黄德和，殿中侍御史文彦博审理此案，查实之后，便上奏皇上把黄德和腰斩处死。

群臣对宦官担任监军早有不满，趁此机会，他们便一致请求仁宗废止此弊，他们理直气壮地说："军队大事，关及国家安危，宦官无知无能，自不能将此重任托付给他们了。黄德和之案已证实了这一点，陛下如不及时调整，痛下决心，大祸日后更深。"

仁宗见群臣汹涌，便把身为宰相的吕夷简找来商议。吕夷简自知宦官势力不可得罪，又怕群臣怨怪，他思量之下，说道："陛下不必将宦官全部罢免，黄德和只是个别现象罢了，只要选取忠厚有识之人，当不会误事。"

仁宗让他挑选人员，吕夷简马上回绝说："臣不了解宦官的情况，再说，臣身为宰相，也不该和宦官有私人交往。皇上若能下诏让主管宦官的都知、押班去挑选，必能称职。他们若是循私舞弊，选用私人，陛下可将他们与失职监军同罪严惩。"

仁宗依吕夷简之意，下达了圣命。第二天，那些都知、押班竟都来叩求仁宗不要让宦官再担任监军了。不久，各军中的监军也纷纷请辞，此弊一日顿消。原来，黄德和被处死后。宦官已心有畏惧，吕夷简再提出让选派人员的都知、押班作保，如有人失职将他们一样惩治，他们就更加害怕了，因此他们才主动放弃。

智慧点拨

料敌在先，制敌于未动之时，从来是战胜敌人的有效招法，对付小人也是如此。小人怕险畏难，他们虽胆大包天，却把自己的得失看得最重。只要摸清了小人的意图，给他们制造麻烦，使其有所顾虑和惧怕，他们是不得不有所收敛的。如此不费刀兵，又避免了不必要的损失，可谓智胜小人之计。

二八、王曾的密奏

宋仁宗继位之初，因其年幼，刘太后把持朝政。当时丁谓专权，他打击异己，很多忠正之士被他诬害，连大臣李迪、寇准都被他贬出京城，当时人们都是敢怒而不敢言。

王曾身为耿介之臣，对丁谓的行径十分怨恨。他自知丁谓受宠极深，扳倒他绝非易事，便也和其他人一样，隐忍不发，外表上装得服服帖帖，从不顶撞丁谓。

其时，真宗陵寝尚未完成，刘太后让丁谓兼山陵使，雷允恭为都监。雷允恭和司天监邢中和勘察陵址，邢中和对雷允恭谈了自己的判断，他说："前面山陵再过百步，应是上佳之穴。那里风光甚佳，若以此为陵，可主子孙众多，后世福之不尽。"

雷允恭极善迎奉，此刻一听其言，马上喜之不尽，他说："倘若如此，陵寝当移筑那里，你我都是奇功一件啊。这件事得抓紧办。"

邢中和却是一叹，他顾虑说："这事关系非小。又要重新勘察，何况离下葬的

时期只有七天了，哪里来得及呢？最让我担心的是，那里的地表下面恐有岩石和水，万一出了问题，你我都担待不起啊。”

雷允恭为求大功，坚持改建陵寝，他最后以命令的口吻说：“你督工改造即可，我这就禀明太后，让太后圣裁。”

太后听了雷允恭的陈述，也拿不定注意，她最后说：“改动陵寝，你还是和山陵使商议吧。”

雷允恭遂去请示丁谓，他故意夸张地说：“若能让皇宫多子多孙，大人便是第一功臣。那里风水奇佳，虎踞龙盘，一看就是宝地，相信太后也会满意的。”

丁谓素喜贪功，一听此言，也不禁暗喜不止，他对雷允恭说：“我们为皇上效忠，只要对皇上有利的事，你就大胆干吧。”

雷允恭回复太后，太后也同意了。监工役夏守思带人改穿穴道，正如邢中和所言，挖着挖着就挖出了岩石，然后又有清水涌出，工地因水而漫，一片狼藉。人们议论不休，皆以为怪，夏守思一时恐慌，忙派人去禀报太后。

太后一知此讯，立时发怒，她责问雷允恭失察，丁谓却为他辩护说：“雷大人一心尽忠，本该重责的事，也只怪他大意所致，饶恕他吧。何况此事并未最后查明，太后当命人再去探察，以定其罪。”

王曾这会儿越众而出，自请前往。丁谓见他自荐，自认为他胆小怕事，顺从自己，也没有提出异议。王曾的朋友暗中叫苦，私下对他埋怨说：“丁谓专横，太后又不能欺瞒，这种得罪人的差使别人都避之不及，你为何还要抢着去呢？你真是糊涂了。”

王曾面不作色，只含糊说：“此等小事，没有那么多说法，你想的太多了。”

三天之后，王曾回转京城，便径直赶奔皇宫去见太后。见得太后，王曾请求太后让身边人都退下。他这才故作紧张说：“臣已查验过陵寝，那本是风水宝地，不该有任何改动。丁谓其心险恶，他指使雷允恭擅改皇陵，其意竟是置皇陵于绝地啊。此等滔天大罪，如臣不亲往，也是实难以置信。”

太后大骂丁谓不止，立时下令将雷允恭处死。不久，丁谓也被贬往西京洛阳。王曾的家人暗问王曾此中缘故，王曾只说：“丁谓鸣冤叫屈，看似可怜之至，可他陷害别人之时，也该想到会遭这样的报应。对付这样的小人，还得用小人的办法，否则，得意的又该是他了。”

智慧点拨

用小人的招法来对付小人，从来就不失为一种有效的手段。君子致祸，常因心地良善、不忍对敌用非常方法所累，这固是君子仁爱的美德，同时也不可避免地陷入被动，为小人所乘。要知小人是无所不用其极的，和小人斗争，正大光明的方法行不通时，适当采用一些必要的手段，不仅有利无害，而且立竿见影，其震慑力亦非寻常之法可比。

二九、耶律大石的自制

公元1124年七月，连连败退的辽朝皇帝天祚帝耶律延禧逃到天德军一带，身边已不足五千骑兵了。辽朝大将耶律大石率残兵与他会合，天祚帝一时又自信起来，他对耶律大石说："金人作乱祸国，实在可恨，朕想以现有之兵杀回去，定能收复失地，重振大辽声威。"

耶律大石暗自苦笑，他说："国破至此，岂是一日之失？陛下当自省了。陛下误信奸人，自坏国本，致使上下离心，内乱不止，如此金人才可长驱直入，我军屡败。陛下若不革除时弊，自修仁德，国难实无破解之道。"

若在平日，耶律大石的直言天祚帝一定会降罪于他，可是今非昔比，天祚帝强压怒气，板着脸说："朕虽有失，怎奈奸人狡诈，朕实难防范啊。此事不可再提，你就随朕一同征战吧。"

耶律大石听了天祚帝的话，急忙谏阻道："陛下从前不以金人为患，坐失剿灭良机，如今敌强我弱，如何力战？金兵初犯之时，陛下不听善言亲赴前线退敌，已然失策，其后又一退再退，把大片土地拱手让于金人，就更有误了。陛下无有主见，又轻言大意，这个缺点如不改变，是不能退敌的。"

天祚帝越听越烦，制止他说："你出言不逊，朕今日不和你计较，听你的意思，难道是不想与朕一同作战了？"

耶律大石痛心说："如今我们已元气大伤，只存残兵败将，陛下这时若再控制不了自己，冒险死拼，大辽就更无希望了。眼下只应养精蓄锐，避其锋芒，他日再作打算。"

天祚帝一声冷笑，再道："听说金酋阿骨打已死，金人又立足未稳，此时若不大举反击，大辽当真不可救药了。朕决心一战，你速做筹划吧。"

耶律大石长叹一声，无奈退去。

天祚帝率军东渡黄河，来到夹山，准备迎击金兵。耶律大石愁肠百转，他把自己的心腹将领召来，忧愤道："皇上不修德政，刚愎自用，今又自不量力，自来送死，看来我们只能自救了。为人最怕不识时务，迷失自己，只要能摆脱危境，你们尽可直言。"

他的心腹将领请他决断，誓死跟从，耶律大石说："大漠以北尚是辽地，到了那里，才有生机，我意离开皇上西去。"

当夜，耶律大石就率一队人马离开了天祚帝。天祚帝与金兵交战一触即溃，最后竟做了金人的俘虏。

耶律大石西行漠北，召集十八部大王和民众说："我祖宗创业艰难，历世九个皇帝，历时二百余年，今为金人残害，我等岂能甘受？我仗义西行，全凭你们各部的力量，如我有不仁之处，任凭你们处置。"

耶律大石为唤起人心，自苦自戒，他还亲自走访民众家中，问寒问暖。漠北部落见他仁义敦厚，一心为国，都为之所动，耶律大石由此得到一万余名精兵，在漠

北站稳了脚跟。

公元1123年，耶律大石率兵西进，他严明军纪，不扰百姓，以仁义之师征服了几个国家，获得牛羊无数，实力大增。不久，耶律大石又打败西域各国联军，在百官拥立之下成为皇帝，再建辽朝，史称西辽。

智慧点拨

检验一个人品德的高低、好坏，是要以事实为依据的，关键之时一个人的表现如何，心胸是否宽广，如果一个人的意志不坚，品德不高，那他就很难坚持原则，修身者在严峻的考验面前，时有两难的抉择，只有抛开私利、舍生忘死的人，才能把人生境界提升到常人难以企及的高度。

三〇、除弊去害的萧陶隗

辽道宗时，萧陶隗任马群太保，负责管理牧群。萧陶隗上任伊始，便有手下人向他大行贿赂，且进言说："早闻大人为人刚直，名声卓著，所以前来孝敬。"萧陶隗严肃地说："既知我的为人，何来孝敬之说？你们就不怕我责罚吗？"来人嘿嘿一笑，并不害怕，他们说："哪里有这样的规矩，我们这儿向来如此，大人怎么可以改变呢？大人与人方便，自会与自己方便，这个理大人不会不知吧？"

萧陶隗气愤之下，将来人轰走，他的家人责怪他说："在朝为官，明的一套要有，暗的一套也不可无啊。你气节高洁，毕竟身在朝中，怎可违逆时宜，较真认理？这样，人人都和你作对，你这个官也不好当了。"

萧陶隗查阅全部的旧籍，和实际数目相对照，却见登记的数目远比实际为多。萧陶隗传来主管其事的手下，痛斥说："你们乱写账目，欺瞒朝廷，这是明显的造假徇私，该当何罪？"

主事之人嘴上认错，却不惊惶，他小声对萧陶隗解释说："衙门开支用度，官员补贴之用，正常款项远远不足，所以历来的官长都借多报马匹数目，来换取朝廷的给养，弥补缺处。这样做虽不合法度，然而这已是公开的秘密，没有人以为不妥，大人又何必大惊小怪呢？"

萧陶隗听之心惊，大声道："你们骗取余资，坑害朝廷，难道还有理不成？这种不忠不义之举，我不屑为之，断不能行。"

主事之人脸上一惊，急道："朝廷上下，如此之例多矣，大人也管得了吗？不这样做，大人非但没有丝毫好处，反而会遭人怨谤，下官亦为大人不值。"

萧陶隗不为所动，他仔细清点了马匹的数目，一一登记造册；他又把羸弱和病马另立册藉，以示区别。萧陶隗于是上书说："上下欺瞒，积弊成风，这是朝廷最让人痛心的。就我管理的牧群来说，已是名存实亡，人都不怪，可见此中害处是多么惊人了。真心实意为朝廷做事的，因为没有同流合污，往往被贬斥为害群之马，而那些公开违法乱政的小人，反倒比君子还理直气壮，这种情况怎么能容忍呢？"

萧陶隗的奏书辽道宗看了之后，大吃一惊，他和群臣商议此事时，群臣便狡辩

说："萧陶隗危言耸听，攻击朝廷，只怕另有意图。现在天下太平，政通人和，哪有他说的那么黑暗？请陛下治他谤言乱政之罪。"

辽道宗没有听从群臣的请求，采纳了萧陶隗的建议。群臣深恨萧陶隗，把他视为异类，时刻寻机打击他。

萧陶隗担任契丹行宫都部署之职时，道宗一次对群臣说："北枢密院地位显要，职责繁重，朕欲在耶律阿思、萧斡特剌二人中选取一人主持其事，你们说说他们谁最胜任？"

君臣深知二人都是道宗身边的红人，为了都不得罪，他们便只说二人的好处，决不妄下断言。道宗见萧陶隗独自一言不发，于是点名问他说："你有何见识？不妨当面讲来，朕决不怪罪。"

萧陶隗环视左右，略作犹豫，然后还是毫不顾忌地说："人人不敢言其短处，可为了国家大计，我还是冒死直言了。萧斡特剌怯懦，不足成其大事，耶律阿思多才，为人却十分贪婪。若是陛下非要在他们中间选出一人，以我之见，怯懦者尚可任用，而贪婪者却绝不可信，否则其害大矣。"

道宗听了萧陶隗的话，非常惊讶，他缓缓地说道："明哲保身，不揭人短，此是人们去祸之道，不言而心明，个个奉行不辍，难得你为了社稷大业，进此忠言啊。你和唐时魏徵相比毫不逊色，只恨我不及唐太宗。"

道宗夸奖了萧陶隗，可还是任用耶律阿思做了北院枢密使，耶律阿思由此非常憎恨萧陶隗。一次，耶律阿思上奏道宗，说西部边疆不宁，应派重臣去安抚。道宗询问派萧陶隗如何，耶律阿思这次却没反对，反是极力推荐，萧陶隗当了西南招讨使之后，耶律阿思随后便进谗言说："陛下对萧陶隗寄以众望，谁知他不尽其责，有辱圣恩。贼兵掠走漠南牧马和居民畜产，萧陶隗却不急于追捕，甚至任贼横行。按朝廷的律法，这是死罪啊。"

道宗初时不信，可耶律阿思勾结群臣，都是众口一词，道宗也不再怀疑，下诏罢免了他的官职。萧陶隗申辩无门，只好暗自悲叹。

智慧点拨

封建专制制度下，人性的扭曲和堕落是触目惊心的，小人之道的盛行，便是最好的见证。许多善良、正直的人信奉君子之道，邪恶奸猾的人却只以君子之道作掩护，这就形成了中国历史上许多明里奉承、暗中诽谤的潜规则。潜规则多是见不得人的，不合道义的，然而在封建专制下它又是实用的，因为他们深谙官场钻营之术，所以才能保住官运亨通。

三一、愚弄天下的贾似道

南宋的巨奸贾似道，本是个市井无赖，他能跻身朝廷为官，位极人臣，一方面得力于他有个做贵妃的姐姐，另一方面也靠他善使阴谋手段。

贾似道年轻时，贫困无依，贪玩放纵，每日进出赌馆，任性胡为。他的姐姐被



宋度宗像

选进皇宫后，受到宋理宗赵昀的宠幸，封为贵妃。贾似道的姐姐向理宗为弟弟求官，理宗便提拔他做了太常丞、军器监。

贾似道一旦为官，放荡的本性更是无所顾忌。他天天都去妓院行乐，晚上也携妓在湖中泛舟，肆意贪欢。因为理宗的偏爱，贾似道即使如此胡闹也官升不止。

开庆初年，元军进攻鄂州，贾似道从汉阳赶来指挥作战。十一日，元军进攻甚烈，城中死伤一万二千人。贾似道贪生怕死，于是秘密派人到元军中称臣请降，答应每年交纳钱币，只因元军拒不纳降，此事才算作罢。后来贾似道重提此议，元军答应了。当元军撤军时，贾似道却派兵截杀了元军的一小股部队，杀死一百七十名元军，他却向朝廷上书说消灭了全部敌人。贾似道的死党认为不妥，对他说："此事过于夸张，万一暴露，大人就不能自圆其说了，反获大罪。"

贾似道却十分肯定地说："不这样说，我的功劳又怎显现得出？朝廷又怎会更加重视我呢？这事即使让人知道，有皇上庇护于我，我还怕什么呢？"

贾似道的上书让理宗惊喜异常，他拿着贾似道的奏报对群臣说："贾似道功高无比，可谓起死回生了，朕一定要重用他。"

群臣不知真相，虽心中有疑，也只好向理宗称贺，无一人提出异议。贾似道于是被召到朝中，授任他为少傅、右丞相。他还朝之日，文武百官都到郊外迎接他。

第二年，元世祖忽必烈当了皇帝，派郝经等人依据和贾似道签订的和约索要岁币。贾似道秘密下令把郝经等人扣押在真州军营，又让人撰写《福华编》称颂他保卫鄂州的战功，致使整个国家无人知晓议和的事。

宋理宗死后，新登基的度宗皇帝乃贾似道拥立，度宗对他也十分优待。贾似道为了愚弄世人，巩固权位，他竟自编自演了一场假戏，刚安葬完理宗，他便弃官而走，暗中却指使心腹吕文德向朝廷假报元军攻打下沱。

这个消息让朝野震惊，立时恐慌。度宗和太后商议之后，认为没有贾似道不能支撑局面，于是他们都亲自写信邀请他回朝。贾似道一待回转，又被任命为太师，朝廷大臣都称他为"周公"。

贾似道尝到了甜头，咸淳三年（公元 1267 年）他故技重施，又上书请求回家休养。他的心腹担心有所闪失，进言说："大人的官位不可谓不高，万一皇上答应下来，事情就不可收拾了。再说群臣有心取代大人的不能说没有，大人这般离去，

不是正中他们的心愿吗?”

贾似道眯眼不答，过了许久，才缓缓地说道：“我也有此虑，方会使此招法。不过我料定皇上当会极力挽留，群臣眼下也不敢公开和我作对，这不仅可显示我并无私心，而且还能让我的权势再进一步扩大，何乐而不为呢?”

贾似道没有猜错，度宗皇帝果然舍不得他，不仅一口拒绝他的请求，还派出大臣、使臣极力挽留，一天多达五次。同时，度宗皇帝派人赏赐他，一天也多达数次。经此折腾，贾似道又捞取了实惠，他被任命为位在宰相之上的平章军国重事，又特准他一个月三次到宫中设筵讲经，三天朝见一次皇上，在政事堂主持政务。贾似道的权势至此达到了顶峰。

智慧点拨

人们的行事方法对其目标的实现有着很大的关系。方法得当，不仅事半功倍，而且不留痕迹，少有闪失，否则就会出现赔了夫人又折兵的现象。小人的行事方法就是掩藏真意，施展阴谋，他们对求取和拒绝的理解自有一套理论和方法，这不仅掩饰了他们的贪欲，以便他们暗中巧取，也使自己不授人把柄，让人无可指责。在特殊时期，小人的这套把戏颇能惑人，但是小人的伎俩经不住时间的检验，时间一长，只要人们仔细分辨，便不难识破他们的真面目。

三二、辞官归居的石琚

金熙宗天眷二年（公元1139年），石琚考中进士，任邢台县令。当时官场腐败，贪污成风，邢台守吏更是贪婪恶暴，强夺民财。在此环境之下，石琚却保持着清醒的头脑，他不仅不贪不占，还多次告诫别人不要贪取不义之财，他常对人说：“君子求财，取之有道，怎么能利令智昏，干下不仁不义之事呢？人们都知钱财的妙处，却不知不义之财所带来的隐患，这是许多人最后遭祸的根源啊。”

有人对石琚的劝告置之一笑，还嘲笑他说：“世事如此，你一个人能改变得了吗？你的这些高论说来动听，实际上却全无用处，你何苦自守清贫，不识时务呢？要知无财才是大祸，你身在祸中，尚且不知，岂不遭人耻笑？切不可再言此事了。”

石琚又气又怒，他当面对邢台守吏规劝说：“一个人到了见利不见害的地步，他就要大祸临头了。你敛财无度，不计利害，你自以为得计，在我看来却是愚蠢至极。回头是岸，我实不忍见到你东窗事发的那一天。”

邢台守吏拒不认错，私下竟反咬一口，向朝廷上书诬陷他贪赃枉法。结果，邢台守吏终因贪污受到严惩，其他违法官吏也一一治罪，石琚因清廉无私，虽多次遭受诬陷却平安无事。

石琚官职屡屡升迁，有人便私下向他讨教升官的秘诀，石琚总是一笑说：“我不想升迁，凡事凭良心无私，这个人人都能做到，只是他们不屑做罢了。”

来讨教的人不信此说，认为石琚是在敷衍自己，心怀怨气，石琚见此又是一笑道：“人们过分相信智慧之说，却轻视不用智慧的功效，这就是所谓的偏见吧。”

金世宗时，世宗任命石琚为参知政事，万不想石琚却百般推辞，金世宗十分惊异，私下对他说："如此高位，人人朝思暮想，你却不思谢恩，这是为什么？"

石琚以才德不堪作答，金世宗仍不改初衷。石琚的亲朋好友力劝石琚，他们惶急道："这是天大的喜事，只有傻瓜才会避之再三。你一生聪明过人，怎会这样愚钝呢？万一惹恼了皇上，我们家族都要受到牵连，天下人更会笑你不识好歹。"

石琚面对责难，一言不发。他见众亲友喋喋不休，最后长叹说："俗话说，身不由己，看来我是不能坚持己见了。"

石琚无奈接受了朝廷的任命，私下却对妻子忧虑地说："树大招风，位高多难，我是担心因此招来无妄之灾啊。"

他的妻子不以为然，说道："你不贪不占，正义无私，皇上又宠信于你，你还怕什么呢？"

石琚苦笑道："身处高位，便是众矢之的，无端被害者比比皆是，岂是有罪与无罪那么简单？再说皇上的宠信也是多变的，揣摩不透这一点，就是人生大忌啊。"

石琚在任太子少师之时，他曾奏请皇上让太子熟习政事，嫉恨他的人便就此事攻击他别有用心，想借此赢取太子的恩宠。金世宗听来十分生气，后细心观察，才认定石琚不是这样的人。

金世宗把别人诬陷他的话对石琚说了，石琚所受的震撼十分强烈，他趁此坚辞太子少师之位，再不敢轻易进言。

大定十八年，石琚升任右丞相，位极人臣，前来贺喜的人络绎不绝。石琚表面上虚与委蛇，私下却决心辞官归居。他开导家人和故旧说："我一生勤勉，所幸得此高位，这都是皇上的恩典，心愿已足。人生在世，祸在贪恋富贵，不知进退啊！"

他一次又一次地上书辞官，金世宗见挽留不住，只好答应了他的请求。世人对此事议论纷纷，金世宗却感叹说："石琚大智若愚，这样的大才天下再无二人了，凡夫俗子怎知他的心意呢？"

智慧点拨

对于名利的追逐，向来是许多人的人生目标。斗智斗力、无所不用其极，更是那些"成功者"自诩成功的秘籍之一。然而在大智慧者眼中看来，赢取高位固然是一种智慧的体现，而主动放弃高位，急流勇退，这才是智慧的最高境界。人们只知高位的好处，却往往看不到高位所带来的危险；只知一味贪求，却不能适时放弃，这都是智慧不足的表现。任何时候，智慧都是以保身立命为前提的，离开这一宗旨，其智慧就大打折扣了。

三三、完颜亮的本来面目

金熙宗时，完颜亮以宗室的后代担任中京留守。在职期间，他执法严明，追求个人名声，一时小人畏服，人多赞颂。熙宗皇帝完颜亶以他政绩卓著、品德高尚拟提升他为国判大宗正事，他就此对朝臣嘉勉完颜亮说："国有贤臣，其业方兴。朕

观察很久了，完颜亮尽职尽忠，堪为世之君子，这样的贤臣如不委以重任，天下还有兴盛的道理吗？”不久，熙宗又授予他尚书左丞的高位，以示宠信。

完颜亮心中得意，表面上却表现出极为谦恭的样子，他一如往日兢兢业业，没有丝毫的懈怠。

完颜亮的心腹死党萧裕被他任用为兵部侍郎，二人私下凑在一起，却是天天策划发动政变的事。每到这时，完颜亮总会问他：“别人说我什么了吗？我哪里做得还不够吗？”

萧裕于是把外界的议论告诉完颜亮，又指出他的不足，且常常说：“树立人望，以假乱真，这是大人为人拥护、改朝换代所必需的，也是为当今皇上最难防范的。大人只要坚持不懈，待等时机一到，自然水到渠成。”

完颜亮的表现并非天衣无缝，有人便多次提醒熙宗说：“俗话说‘江山易改，本性难移’，完颜亮从小就性情急躁、多疑，为人残忍无度，可如今他故作君子的样子，极力掩饰自己的本心，这其中必有不可告人之目的。”

熙宗心中一凛。为了解除疑虑，熙宗在一次召见他时，故意谈起太祖创业的事，他怅然地说：“祖宗创业实在艰难，我的守成也遭到不少挫折，你对这些有何见解呢？”完颜亮心知熙宗试探自己，他于是装出一副慷慨激昂的样子，历数了太祖的功绩，随后又话锋一转，他说：“宗翰、挞懒误国在先，宗磐结党营私其祸在后，这都是我朝的大不幸啊。他们都是皇室宗亲，可见奸人不分亲疏，绝不可轻信。皇上为保我大金万年基业，当从慎用宗亲上入手，我愿主动请辞，以便皇上平息人怨，革旧布新。”

熙宗万万没料到完颜亮会说出如此真诚的话来，他见完颜亮热泪横流，心中不禁万分感动，他颤声说：“你能如此忠心，甘愿牺牲自己，我还有什么信不过你的呢？可叹别人都不如你，若不是这样，他们也不会天天想着争功夺利了。”

皇统八年（公元1148年）六月，完颜亮被升为平章政事，十一月，又升任为右丞相。大权在手的完颜亮为了收买人心，取得支持，任用了许多有一定声望的宗室子孙的后代，其中不乏对他有成见者。人们纷纷赞扬完颜亮的“贤德”，许多人更是投靠到他的门下。

完颜亮于皇统九年（公元1149年）十二月初九日发动政变，他和他的死党夜入寝宫，将熙宗杀死。当上皇帝后，他立刻露出狰狞面目，不仅诛杀了朝中许多正直的大臣，连追随他的死党唐括辩、秉德等人也是一并处死。皇族宗亲被他杀得更多，太皇太妃萧氏、皇太后徒单氏竟也逃脱不了他的毒手。

智慧点拨

小人有很多种，君子也有等级之别。鉴别君子与小人，重要的是不要为其外表所迷惑，着重于审视他的内心。其实，披着君子外衣的小人才是最可怕的，他们以君子的面目大行小人之道，不仅隐蔽性强，而且造成的危害也难以防范。这是小人的狡猾之处，同样也是他们的薄弱之处，只要人们认清他们的本质，对他们做出的种种假象不轻易轻信，他们也就无计可施了。

三四、桑哥的野心

元世祖时，桑哥几经钻营，终于爬上了尚书省平章政事的高位。一次，桑哥奉命去检查中书省事务，查出亏欠钱币四千七百七十锭。参政杨居宽十分惊恐，为自己辩护，桑哥即命手下用拳头打他的脸，打得杨居宽鼻青脸肿。

桑哥有位好友听说此事，暗忖桑哥做事太过分了，于是他私下里对桑哥说："居高位不易，你知道是为什么吗？原因就在于居高位者往往恃权放纵，做事过于任性，结果惹得天怒人怨。你初登相位，竟不顾身份，命人拳打朝廷官员，这和平民百姓争斗何异？这样做既坏了你的名声，也显出了你的霸道，我担心这样做对你不利啊。"

桑哥狡黠地一笑说："照你所说，我该做个善人，离开官场，岂不更好？为官者重在官威，不恃势压服别人谁还怕你？你不懂这些，以后再勿乱言。"

桑哥就此事穷追猛打，稍有过失者他都逼供降罪，以至有许多无辜者也被他打入监牢，朝廷上下人们对此议论纷纷，多有不服。桑哥心中胆怯，生怕群臣联合起来反对他，于是他召集心腹密谋，有人便给他出了个主意说："大人贵不可言，得罪群臣可以，却万不能让皇上猜疑。大人倘若抢先一步，将杨居宽等人罪状呈上，请旨把他们处死，这不仅慑服了群臣，更可以向皇上表明大人的忠心，如此便万事无忧了。"

桑哥连声叫好，于是添油加醋地把事实夸大，甚至无中生有，元世祖为桑哥所欺瞒，一怒之下传旨将杨居宽等人处死，并陈尸街头，当众宣告他们的罪状。

朝臣不想桑哥如此狠毒，一时人人色变。御史台王良弼气愤至极，他为杨居宽等人喊冤，还对人说："桑哥小人得志，如此草菅人命，炫耀权势，将来还有人治服得了他吗？他是国家的祸害，我们一定要除掉他。"

王良弼的言语让桑哥心中忌恨，他决定把他也抓起来杀掉。桑哥的一位家人见了不忍，对桑哥说："大人心愿已足，高官得做，如果为了一件小事就大开杀戒，岂不是多树仇人，惹人非议？现在大人的一举一动人们都十分关注，大人该以宽大为怀，安抚人心呐。"

桑哥痛骂家人一顿，又咬牙切齿地说："顺我者昌，逆我者亡，我杀他们，就是让人知道我的性格。他们同声咒我，又奈我何呢？"

桑哥坚持杀了王良弼，还抄了他的家。曾为江宁县达鲁花赤的吴德也因说了桑哥的坏话被杀，吴德的妻子、儿女被收为官家的奴婢，受尽屈辱。

桑哥势力煊天，一些谄媚之徒便纷纷投靠他，为他歌功颂德。他们唆使大都百姓史吉等人为桑哥立颂德碑，许诺事成之后给予重赏。桑哥知道这件事后哈哈大笑，十分高兴，他的那位好友却不请自来，劝他千万不要接受，应全力阻止，他却说："你为人处世本来已经十分招摇，倘若再添此节，别人议论倒无关痛痒，皇上会怎么想呢？你步步逼近，不知收敛，事情就会走向反面，此事决不可行。"

桑哥拒不听劝，元世祖听闻此事，表面上没有反对，心中却是十分不快。后来桑哥任人唯亲，卖官鬻爵，终让元世祖勃然大怒，百官也纷纷揭发桑哥的罪状。一夜之间，桑哥的颂德碑被推倒，他本人也被处死。

智慧点拨

权力场上争权夺势而演化的悲剧一直都上演，功利主义和残酷事实促使人们为此费尽心机。历史告诉人们，权力场上没有永远的胜利者，即使历经血战，登上高位，仍然生活在四下环伺觊觎者的处境中，随时有被拉下马的可能。这个时候，适时做些退让，略表一下谦恭，不仅可以化解一些人的敌对之心，更重要的是能解除最高当权者的猜忌，树立良好的个人形象，可从根本上巩固权势。做不到这一点的人，尽管他貌似强大，随时都可能毁于一旦，烟消云散。

三五、阿合马的反常之举

元世祖忽必烈重用奸臣阿合马，令朝廷忠贞之士日夜忧心。国子监祭酒许衡曾当面对忽必烈说："阿合马实属奸佞小人，陛下何以宠信他呢？所谓'大奸若忠'，陛下万不可被他的谄媚之言欺骗了啊。"

忽必烈心中不悦，说道："朕一生英明，何人能骗得了朕？阿合马虽有小过，却有大功，你言过于偏激，莫非你与他有仇不成？"

许衡连连叩首道："陛下当知，国家事权，兵权、民权、财权三者而已。阿合马管民与财，其子领兵权，国家权柄被他们父子三人所控，陛下难道就不以为忧吗？"

忽必烈问他说："你是担心他们会造反？"

许衡直言说："他们即使不造反，也已违反正道了，陛下不该坐视不理。"

忽必烈信任阿合马已非一日，又自觉离不开巧言善辩的理财能手，他虽然感到许衡说得很有道理，却依然对阿合马委以重任。



许衡像，图出自明·吕维祺《圣贤像赞》。许衡，字仲平，元代学者，元世祖时任集贤大学士兼国子监祭酒。

阿合马得知许衡进谏之事，十分恼怒。不久又有中书左丞崔斌弹劾阿合马，阿合马更是坐立不安。他的死党卢世荣建议说："大人屡受诋毁，如不惩治他们，此风必长，大人还是当机立断吧。"

阿合马强压怒气，忧虑地说："我何尝不想把他们置于死地呢？只

是许衡等人，皇上并不猜忌他们，他们又素有名声，若无端加罪，反让皇上生疑，皇上必然会怪罪于我。”

卢世荣点头说：“大人所虑甚是，但也不能轻易放过他们，容待日后计较吧。”

宿卫长秦长卿为人忠义，他也不满阿合马的恶行，想弹劾他。他的想法刚一提出，他的好友、家人便惊恐失措，反复劝阻，并且对他说：“你地位卑微，如何能斗得过权倾天下的阿合马呢？皇上也不会相信你说的话啊，你这是自不量力。”

秦长卿凛然说道：“我虽职小官微，却也有尽忠上谏之责。奸臣在朝而不谏，这决不是仁人志士的做法。”

秦长卿义无反顾，大胆上书说：“古有赵高之奸，今有阿合马之害。古有董卓之凶，今有阿合马之恶。阿合马欺君乱国，专横跋扈，贪得无厌，他的子侄遍布朝野，亲信党羽众多，其为所欲为，一般人都能亲见。这样的乱臣贼子若不铲除，终是朝廷之大患，我冒死上谏，不是担心陛下不知阿合马之罪，却是担心陛下信其媚言，不能痛下决心将他法办重惩。”

消息传到阿合马那里，阿合马失去了耐性，他咆哮着说：“小小的一个宿卫长，也敢指责我，难道我真的这么好欺侮吗？我一定要杀了他。”

卢世荣见阿合马情绪失控，忙劝慰他说：“此人不知死活，死不足惜。我有一计，既可杀他，又不影响大人清誉，遭人非议。”

卢世荣详陈之后，阿合马转怒为喜。几天之后，忽必烈见阿合马上奏书说：“秦长卿忠直敢言，虽事多虚有，然其忠可嘉。他才华过人，宜堪大任，臣特此保荐，望陛下恩准。”

忽必烈心中惊讶，他召来阿合马，问他说：“秦长卿屡屡弹劾于你，你却荐举他，难道你们和好了吗？”

阿合马巧言道：“臣一心为国选拔人才，岂敢因私废公？臣之所奏全出自公心，望陛下明鉴。”

忽必烈龙颜大悦，他称赞阿合马为国举贤、不计私怨，遂任命秦长卿当了主管冶铁事务的大臣。深知阿合马为人的群臣，对他的这个举动无不惊怪，他们虽不明他的真意为何，却都断定阿合马绝不会怀有善意。过了不长时间，阿合马的险恶用心便暴露了：阿合马指使党羽诬告秦长卿贪污，秦长卿因为这个罪名被逮捕下狱。阿合马又串通狱卒，把秦长卿害死在监狱中。

智慧点拨

小人的处世哲学时刻都忘不了“揣摩”二字，体现在说话上，他们坚持不进诤言，更不为别人荐言。在他们看来，直接规劝别人难免招人嫉恨。地位低微的人进谏，更易被人误解为这是对他们的冒犯，势必会惹火烧身，遭人谤毁。而举荐别人，不一定会给自己带来好处，若是因此让别人的地位高过自己，显出自己的平庸，就更得不偿失了。小人的一切行为，都是在这样的心理支配下去做的。小人以诽谤为能，却以防人谤言为要，这正是小人的奸猾之处。

三六、心胸狭窄的陈友谅

元朝末年，四处反叛，义兵突起。湖北渔民的儿子、曾为县衙小吏的陈友谅加入了徐寿辉的起义队伍，依附于徐寿辉部将倪文俊，做了一名簿掾。

陈友谅虽识字不多，却颇有头脑，精于行军打仗，屡立战功。骄狂的倪文俊在担任天完帝国的丞相后，虽对陈友谅的战功多有夸奖，却免不了对他颐指气使，有时甚至无端责罚。一次，倪文俊酒后失态，当众辱骂陈友谅居功自傲，陈友谅脸色铁青，事后忍不住对自己的心腹说："丞相欺人太甚，他日我必杀之。"

他的心腹一听色变，忙道："丞相性情如此，对皇上尚有不敬之处，何况将军呢？将军若真心计较，不但与国不利，众将也必与将军为敌，此事焉能轻率？"

陈友谅暗记仇恨，表面上不违背倪文俊，倪文俊受其迷惑，日渐委以重权。有人看透了陈友谅的为人，向倪文俊揭发说："陈友谅人虽聪明，心地却是刻薄寡恩。与他交往，如有一点仇怨，纵是多好的交情，他也会翻脸，丞相平日对他不假辞色，却屡屡重用于他，这是自树强敌，丞相不可不察啊。"

倪文俊刚愎自用，听了这样的忠告，只是轻蔑地一笑说："无知小儿，他的权力皆我所赐，谅他也不敢叛我。一旦风吹草动，我一句话就能将他诛杀，何足为惧？"

公元 1357 年，倪文俊谋划杀掉徐寿辉不成，陈友谅找到借口，以除叛逆为名，杀死倪文俊，终于满足了他长久以来的报复之心。

陈友谅兼并了倪文俊的武装力量，实力大增，他自称宣慰使，不久又称平章政事，掌握了天完帝国的实权。

其时，天完帝国另一大将赵普胜对陈友谅不服，多有怨言。他虽没有公开和陈友谅对抗，私下里却对陈友谅的使者十分不敬，他还对使者说："平章政事以下犯上，我没有发兵讨伐，平章政事应感激我的功劳。我以骁勇善战出名，平章政事不该埋没我的才能，应让我多带重兵征战。"

使者回报，陈友谅一听即怒，想发兵讨伐。左右劝他以大局为重，还说："赵普胜一介武夫，不过发发怨气罢了，何必和他一般见识呢？如今用人之际，赵普胜勇冠三军，无人能比，大人万不可自毁长城，让敌人快意啊。"

陈友谅嘴上答应不和赵普胜计较，心里却是放心不下。他瞒过百官，以会师之名从江州来到安庆。赵普胜杀羊备酒逆水而上迎接他，一待登上了陈友谅的大船，陈友谅不容分说便下令将他杀死。天完帝国从此失去了一员虎将，天完将士也由此感到心寒。

陈友谅野心膨胀，不久又派人将徐寿辉杀死，自立为帝，国号汉。他和朱元璋交战失败，便气急败坏地倾举国之力来攻，有的大臣为此谏阻说："军国大事，决不能意气用事。我军小挫，虽败无伤其本，陛下不必动怒，倘若急于报仇，谋划必有不周之处，用兵必有不慎之举，其结果便很难预料。陛下静下心来，巧作安排，何愁大仇不报呢？"

陈友谅心燥气狂，决意发兵。他大规模修造楼船几百艘，都有几丈高，涂以红

色油漆，庞大得惊人。巨舰还载上家眷和官员随军出征，以示决一死战之心。朱元璋笑其狂躁气短，然后亲赴战场指挥作战。几经交战，陈友谅全军覆没，他本人也被乱箭射死。

智慧点拨

对小的恩怨抓住不放，加倍报复，是典型的小人行为。他们整天生活在仇恨之中不能自拔，在打击别人的同时，也使自己四面楚歌，陷入空前的孤立。考察小人的毁灭过程，正是从他们报复别人开始的，这不仅充分暴露了他们的小人嘴脸，也使他们的恶行积累，直至多行不义必自毙。小人的下场是一面镜子，它警醒世人不要以怨对怨，否则伤害的不仅是别人，更是自己。

三七、缓称王的朱元璋

公元1357年，经大将邓愈推荐，朱元璋觅得老儒朱升。朱升多才多智，他当面给朱元璋进献了“高筑墙，广积粮，缓称王”的著名战略。

“高筑墙、广积粮”，朱元璋深表赞同，而“缓称王”，朱元璋却一时显得犹豫，他对朱升说：“名不正，而言不顺，先生当知我心，此议尚需思量。”

朱升微微一笑，说道：“将军胸怀大志，志在一统天下，本无可厚非。只是将军时下兵少力微，可谓危机重重，设若不压雄心，只图冒进，让天下人早早攻之，后果就难以预料了。”



明太祖朱元璋像，图出自《续英烈传》。

朱元璋苦苦一笑，反驳道：“乱象已成，称王称帝者比比皆是，奈何先生以为我不可呢？”

朱升正色道：“逐鹿天下，当有始有终，方能如愿以偿。将军若只图一时之快，满足于虚名，恕老儒不能尽力了。”

朱元璋见朱升脸上不快，忙陪上笑脸说：“先生教我，我敢不奉命？只是此事重大，还望先生详告。”

朱升长叹一声，后道：“人在困地，最要紧的是自保图存，以为发展。徐寿辉、张士诚等人，早早称王称帝，招致元朝极力围剿。刘福通树大招风，元朝一直视为死敌，大军日夜攻讨不休。他们势难发展，

这便是此中原因了。自古天无二日，元朝自容不得新王新帝，与其有名无实，将军何不暗忍野心，不称王呢？如此保存实力，积蓄力量，日后当可称霸天下。”

朱元璋思忖良久，忽高声叫好。他采纳了朱升的建议，直到公元1368年才称为吴王。

在此期间，朱元璋忍辱负重，隶属于小明王的宋政权。他招兵买马，广召贤士，时刻积存实力。有人见他不树大旗，只道他没有称雄天下的野心，于是便劝他说：“宋室孤危，我军势强兵壮，实不该屈居其下。如今天下纷乱，大人若不以天下相招，只怕全军将士寒心了。”

朱元璋不加理会，只说：“身为人臣，岂能有不臣之心？我决意为宋尽忠，自无二念。”

因为属于宋王朝的一部，元朝就没有把朱元璋当作大敌来攻，其他各路诸侯更不把他视为争夺天下的对手。更重要的是，小明王的宋政权不仅对朱元璋关爱有加，极力庇护，还对他的忠心十分感激。

在夹缝中生存的朱元璋，趁乱渐渐发展壮大。一旦时机成熟，久怀野心的朱元璋便迫不及待地自立了。公元1368年，朱元璋自立为吴王，他就此对心腹解释说：“察天知地，暗合宇宙之规，乃人主之能也。从前乱象不明，天下纷扰，我自当审时度势，以防前车之祸。现在宋政权已名存实亡，张士诚已不足为惧，四川的明玉珍没有远图，元军与宋军决战已元气大伤，无力南进。如此形势，与前日不可同日而语，我若再徐图不进，当失却大好时机了，与天道有违。”

朱元璋自立为王，凭其强大的实力一下脱颖而出。元朝和各地诸侯醒悟过来，已然不是他的对手。最后，聪明过人的朱元璋终于一统天下，建立了他的丰功伟业。

智慧点拨

天灾人祸不是无缘无故就会发生的，人们应当从灾难中汲取经验和教训，以规范调整自己的行止。善于在困境中磨砺自己的人，总能悟出人生的大道，进而在进退之间暗合天地的规律，不感情用事。事实上，只有平安度过灾难的人，才最有可能拥有成功的一切。聪明人不会对自然和世事的暗示视而不见，愚顽的人才相信自己可以主宰世界。成长和成功不会一夜之间完成，在困境中修习进退的学问，日后的成就才是坚实的。

三八、狡诈的纪纲

明成祖时，纪纲因逢迎和诡诈骗取了明成祖朱棣的信任，执掌锦衣卫。他大权在手，肆意给人罗织罪名，害人无数。纪纲的一位至亲见他猖狂忘形，深以为忧，一次便对他说：“你整天以害人为能，难道就不怕别人害你吗？这种事要有报应的，为什么不能收敛一些呢？”

纪纲纵声大笑说：“皇命在身，我身为指挥使，自然要奉旨行事。何况我害人，别人必要害我，只要手段高明，置人于先，别人又奈我何？”



明成祖朱棣像

他说得振振有词，毫无忏悔之意，他的至亲忧虑更甚，再道："你终是一个凡夫俗子，纵是有千般理由，万般智计，一旦背上害人的罪名，你就难保自身了。如你心存仁厚，弃智向善，哪里会有今日之隐患？你不思悔改，恃权显能，我还能说什么呢？"

他的至亲泣泪而去，从此再不和他来往。

纪纲自知作孽深重，为了自保，他一方面对成祖竭尽忠心，只要成祖嫉恨的人，他一定要将其害死，从不手软。另一方面，他极力提拔自己的亲信作自己的羽翼，凡是和他有隙的一律铲除。

纪纲的死党庄敬、袁江、王谦、李春等人占据要津之后，纪纲一次召集他们说："害人者，必去害保身也。现在皇上宠信于我，这是我的命根子。你们辅助于我，这是我的依靠。有了这些，我纪纲就别无可怕了。"

纪纲愈加胆大妄为，为敛钱财，他竟唆使家人假颁诏命给各方盐厂，搜刮盐税四百多万。他陷害大商巨贾数十百家，榨尽了他们的家财。抄没晋王、吴王的家产时，他玩弄花招，侵占了他们的大部分金银财宝。

纪纲放纵胡为，朝中群臣慑于他的淫威，无一人敢公开抗辩。纪纲对此还不放心，为了试探众人之心，他在端午节成祖举行的射柳游戏时，故意射不中。他的死党庞瑛按他的吩咐带头鼓噪，结果群臣个个不发一言，无人敢说出真话。

纪纲总以聪明自许，他作恶无数，表面上却极力掩饰自己。他给人定罪之后，常常做出深表同情的样子，还一再表明他只是奉命行事，同时诱骗被定罪之人向他奉送金帛，好让他去上下打点，向皇上说情。不明就里的人往往上此大当，献尽家财之后，纪纲见他们已无油水可捞，遂突然命人将他们处死。

明成祖倚仗纪纲铲除异己，对他的所作所为便不加追究。后来纪纲笼络许多亡命之徒，制造刀甲弓弩，图谋不轨，明成祖就难以忍受了。永乐十四年（公元1416年）七月，仇恨纪纲的内侍向明成祖告密说："纪纲反心已成，暗结同党，陛下可知此事？"

明成祖脸色凝重，正色道："狂妄小儿，终是祸患啊。"

他命人抓捕纪纲，纪纲却百般狡辩，拒不认罪。审问他的官员一一公布他的罪状，纪纲听了之后惊骇地说："我向来行事用心，此等秘事你们怎会知晓？"

审问他的官员愤愤说："要想人不知，除非己莫为。你坏事做尽，天怒人怨，

这岂是你那点小聪明所能掩盖得了的呢？”

纪纲被磔裂于市，他的家人一律戍边，他的党羽也被一网打尽，或杀或贬了。

智慧点拨

保身之术五花八门。在常人眼中，惟恐保身之术手段不高、智慧不深。人们在绞尽脑汁苦修此术之时，往往忽略了舍弃此术的神奇效能。再好的智计也有破绽，在特殊时期，对特定的对象，智计的这些缺憾一旦被人捉住，弄巧成拙事小，暴露自己、为人利用事大。其实，一个人只要行事无私，堂堂正正，真诚待人，是无需过多依赖智计保身的，否则，纵是你再阴险狡猾、多方谋划，到头来也会原形毕露，身败名裂。

三九、假作疯癫的唐寅

唐寅，字伯虎，是明代著名才子之一。唐寅于弘治十一年（公元 1498 年）在乡试中考取第一，他的文章让主考官梁储十分看重，回朝推荐给学士程敏政看，程敏政也对他的才华赞叹不已，推为难得的佳品。

不久，程敏政总裁会试，他的家僮为人收买，偷取了试题，被人告发，程敏政被弹劾，唐寅无端被屈，也被除名下狱。

此事过后，唐寅变得愤世嫉俗起来，他对友人文徵明说：“世事昏暗，志士难伸，考取功名又有什么用呢？人情险恶，我誓不与俗人交接了。”

文徵明聪慧异常，他对唐寅说：“你有此见识，也不枉下狱一场了。官场混浊，哪有山林快乐逍遥？我们研习技艺，可慰平生啊。”

此后，唐寅和祝允明、文徵明、徐祯卿等人相互切磋，名声日益显扬。唐寅还作了一首《一世歌》，劝人及时行乐。其词道：

人生七十古来少，前除幼年后除老。

中间光景没多时，又有炎霜与烦恼。

过了中秋月不明，过了清明花



唐伯虎像，图出自清·孔继尧绘《吴郡名贤图传赞》。



文徵明像，图出自清·孔继尧《吴郡名贤图传赞》。

不好。

花前月下得高歌，急需满把金樽倒。

世上钱多赚不尽，朝里官多做不了。

官大钱多心转忧，落得自家头白早。

春夏秋冬捻指间，钟送黄昏鸡报晓。

请君细点眼前人，一年一度埋荒草。

草里高低多少坟。一年一半无人扫。

唐寅名气日涨，慕名而来聘请他的人络绎不绝。其中，宁王朱宸濠的使者来头最大，也显得诚意十足，使者对唐寅说："宁王贵为王爷，却以交结天下英才为荣。他礼遇天下才子众多，只为了以交好友、清谈助兴。宁王早慕先生人品才华，本欲亲来迎接，只因政务繁忙，这才命小的前来，还请先生勿要推辞。"

宁王朱宸濠久有野心，他为了他日篡位，所以平日里极重伪装，拉拢士人。唐寅不识其诈，一时颇受感动。

唐寅把此事跟好友文徵明说了，文徵明仅是一笑说："我也接到宁王的聘请，可我还是决定不去应召，你知道这是为什么吗?"

不待唐寅动问，文徵明自答说："因为宁王是个小人呐。他惺惺作态，明里招贤纳士，暗里却是别有用心，加以利用。这样的小人反复无常，言而无信，若是投靠了他，当真是明珠暗投了，不是很可惜吗?"

唐寅摇头不信，口道："道听途说之词，焉能信之?我们读书人虽然狂傲，却也懂得礼尚往来之礼，宁王如今屈尊相邀，礼义具备，我有一种知遇之感，不想让他失望。"

文徵明对唐寅的见解极力反对，他最后忠告他说："你的弱点就是太感情用事，结果常常吃亏上当，又怪得了谁呢?小人不可靠近，何况是一个身为宁王的小人呢?你对他并不了解，就这么信他，这是不智啊。"

宁王请来唐寅，如获至宝，对他十分优待，他将唐寅安置在一家豪华的别馆之中，每日宴请不断，馈赠不绝。半年过后，唐寅见宁王心怀异志，所为多是不法谋

逆之事，知其日后必反，于是假装疯癫，欺骗宁王。一次宁王派人赠物给唐寅，唐寅赤身裸体出来相见，他大声呵斥使者，把所赠之物也全部抛弃。使者回报宁王，宁王以为他已是无用之物，遂把他打发回苏州。后来宁王谋反被杀，唐寅却因及时脱身而免遭大祸。

智慧点拨

小人的无耻和忘恩负义，最让天下人痛心。对小人倾注情感得不偿失，对小人抱有幻想更不能如愿。在这方面人们付出的心血可谓很多，当小人露出真容时，最容易受到伤害。对此，鉴别小人固然重要，它可使人不养虎为患；同时，拒绝诱惑，不与小人交往也十分必要，如果人不慕虚荣，自然可以保存自己。

四〇、直言获罪的杨最

明世宗时，杨最为太仆寺卿。世宗皇帝迷信道教，常深居宫中，不与朝臣见面。杨最深以为忧，便联合朝臣要给皇上上书，加以劝谏。

杨最多方努力，可朝臣都怕因此致祸，无一人敢附和他的建议，杨最心中气愤，便对家人说："时下皇上不理政事，大臣们又明哲保身，不敢直言，这哪里是安邦之道呢？我想冒死进谏。"

杨最的家人一听惶恐变色，急忙劝阻他说："天下的君子，决非只你一人，如今大家皆缄口默言，只因皇上沉溺太深，重用奸人，不容君子啊。别人能顺水推舟，全在以此避祸，莫非你就不怕连累家小吗？此事万万不可，否则大祸就不远了。"

杨最眉头紧皱，强把此念压下。

一次，杨最和同僚喝酒聊天时，他又旧事重提，同僚便对他说："强人所难，这是人所不愿的。你若执意让皇上不信神仙，皇上怎么会高兴呢？君子当以识时务为根本，你素来聪明，万不可再干这样的傻事了。"

杨最心中火烧，他激愤道："仗义执言，不事谄媚，这才是君子所为。何况我等为朝中大臣，又怎忍坐视皇上受那些道士所骗，做此愚昧之事？你们眼中的君子，若是贪生怕死，只知保全自己之辈，我万难苟同了。"

同僚冷笑道："你每日常以君子自居，何必在此徒逞口舌之利？你若冒死进谏，我等也无话可说。若非如此，你也休谈君子之道。"

杨最脸色铁青，掷杯于地说："竖子不足与谋！尔等妄谈高义，自称君子，今日看来不过是徒有虚名罢了。"

杨最为人一向坦荡，在任工部侍郎和宁波知府时，他便多次直言上疏，为民请命。所幸当时世宗即位不久，尽管他言词激烈，世宗也忍下了，并未惩罚他。杨最自以为皇上英明，却不料杨最的一位好友看出了事情的真相，他私下提醒杨最道："皇上初登大宝，尚能为了大局，维系一下他纳谏爱贤的名声，其实，又有哪一位君王真正地爱听忠言呢？你切不可糊涂了，你这样做，并不是一件好事啊。"

杨最大惑不解，笑道："你太多虑了。我一心为公，忠心为国，皇上自知我心。似你说来，那么天下的人都该做小人不成？"

杨最的友人道："世不容君子，你又何必偏爱君子之名呢？你不懂世情，不察上意，只怕君子做不成，却反要落个小人的罪名。"

杨最脸色大变，竟和这人断绝了交往。

方士段朝用为了愚弄世宗，竟对他说："皇上俗事太多，这对成仙不利。若是皇上不与外界接触，一心修道，大事必成。"

世宗听信了段朝用的荒谬之言，竟下谕旨让太子监国，自己好专事修道。此谕一出，杨最再也忍不住了，他不顾家人和朋友的劝阻，私下上疏进谏说："陛下正值壮年，如今误信方士之言，竟置天下于不顾，臣以为不可。要知神仙之事本来虚幻，既或为真，也需隐居山中，沐浴修炼而成，哪有深居宫中，锦衣玉食，却能白日飞升成仙之事呢？我虽愚笨无知，但不敢奉此圣诏，望陛下以天下为重，勿受方士之害。"

世宗迷恋道教正深，一见杨最之言，立时怒不可遏，他马上传命将杨最逮捕下狱，重重地杖责。杨最受刑不过，杖责未毕，已经气绝身亡。

智慧点拨

专制和封建道德的虚伪本质，是产生小人的温床。历来的封建统治者表面上推崇君子，贬斥小人，可实际上却无不是亲小人而远君子的。在实际生活中，"君子"们的坎坷遭遇和小人的春风得意，又似在提醒人们：君子不仅难做，而且做到了也不见得有什么好结果，反倒是小人好做，好处却有不少。这种现实和失落促使许多人走向反面，终于造成小人众多、世风日下的局面。在此背景下，君子的处境就可想而知了，难怪古来的君子大多不敢以君子自居，他们甚至故作平庸，以免四面树敌。这是君子的智慧，也是明哲保身的生存之法。

四一、以退为进的温体仁

温体仁是明朝崇祯时的辅政大臣，他为人外表谨慎，内心凶狠，屡兴大狱。

温体仁劣迹昭昭，弹劾他的正直大臣不乏其人。崇祯二年春季，御史任赞化上书弹劾他娶娼、夺他人财产等多项不法之事，且是证据确凿。面对突来的灾祸，温体仁吓得直冒冷汗，他不迭声地对家人说："这下我死定了，该如何是好？"他的家人也乱成一团。

过了许久，温体仁才缓过神来，突发阵阵苦笑，他的儿子怯声问道："父亲大祸临头，又为何发笑？"

温体仁瞪视着他，斥责道："没用的东西，为父骤遭此变，或有失态，你们置身事外，却无一人能够劝慰于我，难道我们就只能束手待毙吗？"

温体仁的儿子吞吞吐吐地说："父亲可有良策吗？"

温体仁此刻神态如常，苦思多时，他又是一笑，自言自语道："皇上最恨群臣

挟私报复，结为朋党，如果我将此事说成是群臣联手所为，主动请辞，相信必能打动皇上，赢得生机。”

温体仁连忙主动拜见崇祯，他哭泣着说：“臣办事耿直，得罪人很多。如今臣在朝中十分孤立，他们不把臣逐出朝廷是不会甘心的。与其等死，任其诬陷，还不如陛下垂怜于臣，罢我官职，放我回乡，讨个活路吧。”他言罢放声大哭，装成非常可怜的样子。

崇祯同情他，更恨群臣勾结，他召见内阁九卿质询此事，温体仁与任赞化等人辩论许久，各有说辞。

此事暂时拖下，温体仁却忐忑难安。他自知恶行不少，惟恐其他人等再度发难。惶恐其间，他召来同乡闵洪学商议对策。闵洪学早知事情的来龙去脉，他说：“群臣气势汹汹，此事定然不会轻易罢休。我看皇上还是怜惜你的，否则又何必当面对质？证据已在对方手中，这对你固然不利，可这都是一些鸡毛蒜皮的小事，可大可小。只要你借此抓住群臣结党一事不放，不仅会转移方向，还可铲除对你不利之人，这便会因祸得福了。”

温体仁点头说：“此处我已想到，也是这么做的。不过看此情形，恐怕还是不够。我想再上几份奏折，坚请辞官，以让皇上解除疑心，早下决断。只是我还有疑虑，故而……”

闵洪学会意一笑，接道：“你是担心会弄巧成拙吧？”

温体仁急忙颔首，闵洪学高声说：“这是一步高棋啊，你何必犹疑呢？只有这样，才能显出他们的霸道行径和你的孤立无援，皇上不仅不会准你辞官，也许还要升你的官职，他们也就败定了。”



崇祯像

温体仁于是坚定信心，连上奏折请求辞职，他故作十分恳切地说：“臣的毛病很多，但臣从未失去对陛下的忠心。如今群臣个个借机打击我，我也无话可说了。臣对不起陛下，更不想让陛下为难，如果说臣的离职可以平息这场风波，使陛下不为群臣叨扰，臣纵是万死不辞，又怎么会在乎丢掉官职呢？”

温体仁的假话让崇祯十分感动，他看过奏折，动情地说：“人无完人，难得他有这份忠心呐。”

崇祯下诏安慰他，且不准他辞官。温体仁阴谋得逞，可他还是不

敢大意，他又晋见崇祯说："陛下何必为臣一人而让群臣不喜？这都是臣的过错。"

崇祯一惊，开口询道："他们还是不肯罢休吗？"

温体仁遂把给事中祖重晔等人将要弹劾他的事告知崇祯，崇祯听过，怒声说："这是别有用心啊。"

不久祖重晔等人的奏书送到，崇祯看也不看，便对他们严加斥责，此事过后，崇祯愈加相信温体仁孤立，更加偏爱他了。

智慧点拨

俗话说："天有不测风云，人有旦夕祸福。"在灾祸面前，如何逢凶化吉是每个人都必须面对的事情。从这里可以审视君子和小人不同的应对之道，甚至可以说小人面对灾难的方法更为有效。小人们不仅正视灾难的事实，把自己的身份降到最低，而且他们善于应变，不计毁誉，往往把灾祸也利用起来，从中找出对自己有用的东西，转而作为自己翻身和晋升的资本。其实，这种绝处逢生的本领君子并不缺少，他们只是不屑为之罢了。抛开手段卑劣和人格的高低不谈，君子的行为固然可敬可佩，可他们付出的代价却是极为惨重的。

四二、看破红尘的康海

明朝的大奸臣刘瑾和康海为陕西同乡，和刘瑾不同，康海为人正直，气节高尚，他深恶刘瑾为人，从不主动和刘瑾交往。刘瑾得势时康海便多次拒绝刘瑾主动示好的拉拢，他正直地对刘谨说："我们虽为同乡，然道不同不相为谋，你何必费神如此呢？现在你权动天下，主动巴结你的人不计其数，请你让我保留个君子的虚名吧，也好让天下人知道我们陕西人并不全都一样。"

说来奇怪，刘瑾竟对康海的不敬很有忍耐，他反而奸笑说："皇上对我信用无二，可见我刘谨并非人言奸恶之辈。莫非如此，你难道比皇上还高明圣洁？你学识渊博，我念你是同乡，这才屡次交结于你，否则，你纵然有十个脑袋，只怕也要搬家了。"

康海苦声一笑说："我一无所用，你何必苦苦相逼？以你的权势，还用得着我这个官小职微的人吗？"

刘瑾马上说："只要你愿意，做个宰相也不是什么难事。"

康海拒绝了他的诱惑，软硬不吃，有人便不解地问他说："你这样做，不为名利也就罢了，也不怕刘瑾报复你吗？"

康海一笑道："越是真小人，越能极力掩饰自己，捞取虚名，我对他毫无威胁，他害我何用？"

问话之人却更加疑惑，口说："刘瑾既是如此小人，你又这般高贵，如今你们二人地位相差悬殊，相信皇上只被刘瑾迷惑了。"

康海听此脸色一沉，再不发一言。那人走后，康海对他的家人叹息说："皇上若是明主，刘瑾之徒怎会得宠呢？人们只怪刘瑾奸恶横行，却不知皇上正是他的背

后靠山啊。”

朝中正直大臣李梦阳被刘瑾诬陷下狱，康海为了救他，无奈求见刘瑾，为李梦阳说情。刘瑾垮台后，众朝臣却以此为由弹劾他，说他是刘瑾的同党，皇上将他罢去官职。当知情者为他打抱不平时，康海却是纵声大笑，大醉不醒。

康海的家人待他酒醒后，埋怨他不争不辩，还劝他直接向皇上申诉，康海又是一笑说：“世上的事，总有它的根源所在。若是看不清这一点，又哪里知道天下的奥秘？只怕旧患未除，再增新祸了。皇上重用刘瑾，今又偏听偏信，将我罢官，这是偶然为之吗？皇上如此，朝堂又有什么让我眷恋呢？”

康海从此隐居沂东一带，和王九思等名士酣饮高谈。兴致来时，他还亲自弹琵琶而歌。当朝中重臣的弟弟杨廷仪劝他打通关节，找个官做之时，他竟举着琵琶追打杨廷仪，口中还大骂不止。有人说他不近人情，康海却连声哀叹说：“我先前对官场茫然无知，几多幻想，现在回头看来，我在官场的那么多日子都是虚掷光阴，徒耗生命。所幸我悟到此节，来日却无多了，焉能再陷泥潭？只叹世人仍堕雾中，我是在为他们悲哀啊！”

智慧点拨

封建官场的用人标准和是非鉴定，主导着每个人的命运沉浮。探究此中真谛，应该看到，君子的品格和小人的德行是无法兼容于一身的，反映在一个人的身上，如若没有坚定的意志和舍生忘死的勇气，最后成不了君子。小人则不然，他们不怕遭人非议和唾骂，更不把名誉和口碑的好坏当回事，甚至冒天下之大不韪也在所不惜。君子和小人行为比较起来，美丑之分，结果却是大相径庭，悲欢有别，这只能说明统治者虽然极力美化自己，但他们仍改变不了其真小人的本来面目，这也是君子们悲剧产生的最本质原因。

四三、沈鲤的“诅咒”

明万历年间，沈鲤担任礼部尚书。沈鲤上任伊始，便革除旧弊，处事惟公，一时惹来八方怨恨。

从前，藩王府有事奏请皇上时，便行贿宦官，让他们从中帮忙，礼部大臣们从不敢违逆，只能让他们如愿以偿。沈鲤执掌礼部，对所有请托一概不理，宦官们不能徇私，于是屡屡对明神宗进谗言说：“沈鲤小人得志，专横凌人，他不但暗中行私，而且表面上还假充君子，这种表里不一、貌忠实奸之辈太可恨了，陛下就对他听之任之吗？”

明神宗初时不信，后来诽谤沈鲤的人多了，明神宗于是把沈鲤召来，当面盘问他说：“你上任以来，各种指责从来就没有间歇，你能给朕一个解释吗？”

沈鲤早料到这一点，便不慌不忙地回答说：“我秉公办事，自会触犯了许多人的私利，我不怕他们中伤我，却恐陛下听信谗言啊，如果我顺从了他们，为他们谋私，他们自不会中伤我了。这个道理望陛下明察。”



明神宗万历皇帝像，图出自《海公小红袍全传》。

明神宗派人暗中调查沈鲤的所为，调查之人由于受了宦官的贿赂，俱道沈鲤奸恶。明神宗为此烦恼不已，他对沈鲤言词激烈地训斥说："你总是说自己忠心，难道别人全是奸恶小人？现在人人说你假公济私，难道我只听你一人之言而废了天下公议？"

沈鲤心中郁闷，他的朋友也为他担心，便对他说："众口一词，皇上怎会相信你呢？要是不想把事态扩大，你还是从俗一点的好。"

沈鲤气愤地说："若是这样，我岂不和小人一样龌龊？我还有什么脸自称忠义呢？大不了我辞官回家。"

沈鲤萌生退意，朝中奸佞陈与效因与沈鲤有仇，便联合同僚陈尚象一起弹劾他。沈鲤去意更决，他对劝他留下的朋友说："小人在侧，我是难有作为了。与其让他们谗言害死，不如我知难而退，以避祸殃。我现在灰心之极，请勿再劝。"沈鲤多次上疏，终以病离任回乡。

万历二十九年（公元1601年），皇上下诏沈鲤以原职兼任东阁大学士入阁参与机务。沈鲤多次推辞，皇上不予准行，无奈之下，沈鲤只好重新入朝为官。

当时朝中由奸人沈一贯主持政务，他妒忌沈鲤，对他又开始了百般陷害。沈一贯指使党羽诬告沈鲤贪赃枉法，明神宗亲自派人调查，结果证明是诬告。沈一贯此计不成，便又召集党羽说："沈鲤是我们的眼中钉，不除掉他，我们就没有好日子过了。他一贯清廉，我们告他贪赃犯法策略有误，当另作计议。"

沈一贯的死党便说："不如直接告他诅咒皇上，这个罪名足以让他死一百次了。再说诅咒之词说什么都行，也无法调查取证，只要我们众人联合告他，他很难赖掉。"

沈一贯于是命其同党钱梦皋首先诬告沈鲤，沈一贯更派兵卒日夜围困沈鲤的住宅搜查胁逼。

沈鲤在室内悬挂条幅，依次书写"谨天戒、恤民穷、开言路、发章奏、用大僚、补庶官、起废弃、举考选、释冤狱、撤税使"十件大事，上方书写"天启圣聪，拨乱反治"八个大字。

沈鲤每日都在家对条幅焚香礼拜，沈一贯等人不知条幅内容，于是向皇上报告

说条幅上所写的话便是沈鲤的诅咒。

明神宗派人把条幅搜来，且当面对沈一贯等人痛斥说："这难道就是沈鲤的诅咒?"

沈一贯狡辩道："这个自然不是，可他念念有词，谁知道他在说什么呢？他对皇上的诅咒语言，自然不会写出来了。"

明神宗虽是不信诅咒之言，却也对他渐渐失去了信任。后来沈鲤再次请辞，明神宗毫不犹豫便免了他的官职。

智慧点拨

谤言离不开语言艺术，怎样诽谤别人，如何能见其实效，小人对此是时刻揣摩和筹划的。那些为人忠直、无有任何劣迹的人，小人要中伤他们，也有其独到的办法，那就是将他们从未说过、且又十分荒谬恶毒的言词，强加在他们身上，硬说是他们的所言。而他们是否真的说过，在外人眼里是无法辨明的。这种栽赃陷害的手法，是小人谤言的最后一种手段，也是他们"无所不为"的最集中体现，其卑鄙和无耻令人发指。

四四、李三才的愤怨

明万历二十七年（公元1599年），李三才以右佥都御史之职总督漕运，巡抚凤阳各府。李三才针对当时矿税的害处，对明神宗上书说："陛下喜爱珠玉，百姓也希望温饱；陛下疼爱子孙，百姓也心疼妻子。为什么陛下想要聚敛财富，而不让小民享受到一升一斗的需要；陛下想要传续万年，而不让小民能够安于朝夕之乐。自古以来没有朝廷的政令不畅，达到这种严重程度的，只庆幸尚未酿成大乱。恳请陛下罢除天下矿税，贪欲的心既去，然后政事自能治理。"

李三才的诤言和忠义，由此可见。只是明神宗拒不纳谏，李三才一气之下，引病请求离职，明神宗很快答应了他。

后来李三才又被起用，加官至户部尚书。这时内阁缺人，有人便推荐李三才入阁。朝中奸小深知李三才的君子风范，生怕他入阁和他们作对，于是谤言四起，攻击李三才的奏书日日不绝。工部郎中邵辅忠弹劾他说："国有大患，方有大难，李三才貌似忠正，狡诈阴险形若耿直，这远比一般小人更能为祸。不了解他的人被他所骗，我不揭穿他的真实面目，只怕陛下也曾受其瞒弄。到时天下大乱，也是必然的事了。"

御史徐北魁更是大放厥词说："李三才乃天下巨奸，世之妖孽，不早除之，必成大患。"

一时奸小呼应，皆言其奸，李三才无奈只好再次辞官。李三才归家之后，忌恨他的人担心他再度被起用，还是不放过他。御史刘光复弹劾他盗窃皇木，用以营建私宅，他还煞有介事地诬陷李三才说："李三才勾结朝官，居心叵测。他们想用的人，吏部就为他们推举。其中的用意，难道还不险恶吗?"



万历皇帝像，图出自清刻本《绣球缘》。

李三才气得夜不能寐，他屡屡上疏辩白，请求朝廷派宦官调查核实，他还在奏书中气愤地说："我的清白本是不该辩说，可奸小逼迫诬陷，我还能沉默吗？陛下不信忠臣，偏爱奸小，我李三才是为天下人进谏啊，我是一定要和他们抗争到底的。"

李三才愈是这样，陷害他的奸小就更加卖力，对他发起了一轮又一轮强大的攻势，他们聚首说："不把李三才整垮，只能显出我们的无能，我们骑虎难下，谁也不能中途罢手。"

在弹劾李三才的奸小之中，御史李征仪、工部郎中聂心汤是李三才曾经推荐的官吏，李三才对他们忘恩负义、助纣为虐的行为十分痛恨，更增加了他的言词激烈，他上书给明神宗说："陷害我的小人，他们的嘴脸今日暴露彻底，我真后悔当初没能识破他们。现在陛下还蒙在鼓里，我真为陛下担心也被他们欺骗。这些不知廉耻的家伙在陛下身边，怎能让人放心呢？请陛下速除奸佞。"

李三才的不断抗辩，让朝中奸小把他视为眼中钉，他们结成联盟，日夜策划，明神宗只好派出给事中吴亮嗣等人前往查勘。由于查不出结果，吴亮嗣等人索性直接向明神宗谎报说："李三才心怀怨恨，常有不敬之词。他被弹劾之事件件属实，可他还每每抵赖，实属死不认错，不可饶恕。"

明神宗恨声说："他自命君子，可见他这是纯属欺世骗人了。这样的人还常诉冤枉，真是无耻之极，罪加一等。"明神宗下旨将他严词痛责，再不听他任何申辩，把他的先前封赏也一并夺去。

智慧点拨

君子遭殃有很多种原因，在谤言前的不冷静从事，极力辩白，可算是原因之一，这不是说驳斥谤言有什么错误，而是说小人总会利用君子极力自辩之时的愤怨、口不择言、情绪失控来罗织更大的罪名，进而加大了对君子的迫害力度，何况君子的这种态度，小人会更加怨恨他，行事也会更加毒辣。虽然君子屡遭小人暗算，却更增加了人们对君子的敬佩。

四五、努尔哈赤的谋术

清朝的创造者努尔哈赤十五岁时，因不堪忍受继母的虐待，带着十岁的弟弟寄居在外祖父王杲门下。

公元1574年，王杲与明兵作战，明边军总兵李成梁率军攻破王杲的城寨，努尔哈赤和弟弟双双被俘。明军杀红了眼，努尔哈赤一见大事不好，为求保命，一向刚毅的他马上换了一副面孔，跪在李成梁马前，哀嚎着对他说："王杲和朝廷作对，罪该万死。身为他的外孙，我为他感到耻辱。只恨我年纪太小，不能劝他归顺朝廷，只请大人饶我一命，日后为朝廷效力。"

他声泪俱下，又假意请求李成梁赐他一死，此情令李成梁心有不忍，于是赦其不死，把他们兄弟收在帐下，充作幼丁。

努尔哈赤逃过死劫，暗自庆幸，为了赢取李成梁的欢心和信任，他日夜服侍李成梁，虽苦亦无怨言，表现得十分尽力。征战之时，努尔哈赤冲锋在前，每有凶险必主动请战，几次战功让别人抢去，他也从不多言，暗自隐忍。他的弟弟向他诉苦说："你我乃女真人，虽多有战功亦不受信任，这都是军中上下欺瞒的缘故。你不怨不怒，难道真的没有感触吗?"

努尔哈赤小声对他说："困守在此，所求他日腾达，弟弟又何必在意今日之辱呢？你我若不知凶险，凡事认真计较，只怕性命难保了。"

李成梁见努尔哈赤勇猛讷言，不贪不争，渐渐信任他了，开始委以重任。他的弟弟安心下来，却不料努尔哈赤告诫他说："大丈夫能屈能伸，岂能因李成梁的器重而改变志向？我们志不在此，你千万不要对明朝心存幻想。"



清太祖努尔哈赤像

公元1577年，努尔哈赤和弟弟商量离开军营，弟弟不舍地说："我们忍辱多时，历经辛苦，方有今日。如今一日尽弃，前途渺然，这太可惜了，不如另做打算。"

努尔哈赤气愤地说："贪图富贵，却不是我当初忍辱之初衷。机不可失，我们回到家乡，当有另一番伟业，岂能苟且在此?"

他说服了弟弟，偷偷离开李成梁。公元1583年，努尔哈赤以父祖遗留的13副铠甲起兵。其时他的力

量十分弱小，女真各部落都敌视他，有的还暗中勾结，对天盟誓要除掉他。

追随努尔哈赤的人十分气愤，鼓动他向仇视他的女真部落开战，努尔哈赤虽然愤恨，却开导他们说：“我们弱小无依，受人欺侮，若不能忍耐，只能授人口实，让自己加速灭亡。好在他们还没有公开挑战，我们正好故作不知，积蓄力量。”

努尔哈赤暗中招兵买马，敌视他的人怕他壮大，竟派刺客于夜里刺杀他。时刻警戒的努尔哈赤抓住了刺客，他的家人想把刺客一刀杀死，不料努尔哈赤却拦住了他们，反而对刺客说：“你是来偷牛的吧！”

刺客于是马上说：“我是偷牛的，你们不能杀我。”

家人当面戳穿刺客的谎言，努尔哈赤却仍佯做不知，为刺客辩解说：“我和他无冤无仇，他没有理由杀我。偷牛小事一桩，你可以走了。”

放走了刺客，努尔哈赤这才对家人说出了自己的真意，他说：“我们的敌人能派人杀我，必想和我一决死战。我若将他杀死，他们握有口实，一定会撕破脸皮，放胆来攻。现在我们人少兵弱，势难抵挡，一旦开战绝无胜算，如此忍下大辱，换来喘息之机，孰轻孰重呢？我是不想因小失大啊。”

智慧点拨

俗话说，“小不忍则乱大谋”，人在困境中尤其需要忍受屈辱。屈辱是困境之人难以躲避的，不能忍受它就会使自己的处境更加险恶，使自己狭窄的生存空间更添危机。空发怨怒无益于处境的改善，只会招致更大的打击。能做到忍辱、不怒是件不易的事，它要求人们必须对现实和自身有清醒的认识，如果把它提高到生存的智慧和人生的谋略上，这样，变通和豁达就非常容易了。在无助的情况下，调整自己的心态和行事准则，能度过一切难关。

四六、李莲英的心机

清末的大太监李莲英做了许多祸国殃民的事，他公开卖官鬻爵，大肆收受贿赂，干预朝政，他搜到的财富，就达上千万两之多。他作恶多端，却又得以善终，这在中国历代太监之中，也是不多见的。李莲英之所以如此，实和他的心机过人，善于揣摩上意有关。

当初，李莲英只是宫中的一个小太监，一次，梳头的太监被慈禧又骂又罚，只因慈禧不满意他梳的发型。李莲英见此心头一亮，他马上钻入妓院，跟妓女学习最漂亮的发型技艺。

三天之后，李莲英学成回来，便央求替慈禧梳头的太监说：“小人身怀梳头绝技，只要公公肯推荐我，小人自会让太后满意。如此一来，公公既可免却被太后责骂之苦，太后也会赞你荐人之功，小人更会对公公感激不尽。”

李莲英说得动听，梳头太监又让他试着做了个发型，一切满意之后，梳头太监这才向慈禧推荐李莲英。他使出浑身解数，给慈禧太后梳了一个当时妓女最流行的

发式，慈禧高兴之下，就留他给自己梳头了。

能服侍慈禧，李莲英找到了晋升的突破口。他费尽心机，百般讨好她，时刻都在琢磨慈禧的心意。

一次偶然的机会，李莲英偷听到了咸丰和大臣肃顺之间的谈话。咸丰怕他死后慈禧专权，要效仿汉武帝除掉钩弋夫人的典故，打算杀死慈禧。李莲英自知将此秘密告之慈禧，当是奇功一件，必会让慈禧重视自己，于是他连夜出宫，把消息告诉了慈禧的妹妹。慈禧得知此事，对李莲英暗生感激之心，她施展手段让咸丰没有处置自己。咸丰死后，慈禧发动政变，她大权在握之后，对李莲英极力提拔，把他提拔到太监总管的高位。



钩弋夫人像，图选自《百美新咏》。钩弋夫人是汉武帝的宠妃，汉昭帝之母。汉武帝死前欲立八岁的幼子刘弗陵为帝，但害怕刘弗陵的母亲钩弋夫人专权，因此借故处死钩弋夫人。

李莲英小人得志，未免行为乖张起来。一位老太监对他说："总管初登此位，最忌讳的便是行事招摇，惹太后怨怪。我们身为奴才，凡事当小心谨慎，万不可一步登天，否则就不知检点了。"

李莲英对老太监的劝告听之不快，他阴沉着脸说："做官有做官的排场，现在和往日不同了。我身为总管，场面上的事还是要应酬的，太后怎会怪我呢?"

一日，李莲英陪慈禧出宫，路过李莲英的府第时，慈禧凝望李府高悬的"总管李寓"的匾额，暗自眉头一皱，这细小的动作，李莲英却看在眼里，心头一凉。他猜出定是慈禧嫌他自大，心生不快了。

李莲英暗悔没有听从老太监的劝告，这会儿便盘算如何解救。他心不在焉地陪慈禧游玩之后，悄悄回家让人摘下匾额，又回转向慈禧请罪说："奴才该死，请太后责罚。"

慈禧太后慢声道："你何罪之有啊?"

李莲英痛哭流涕说："奴才不在家时，小太监竟背着奴才，在奴才家门挂'总管李寓'的匾额，这分明是让奴才难堪呐。奴才德才俱无，全仗有太后提拔，方有今日，奴才哪里敢自恃呢？我已回家摘了匾额，重打小太监一顿，把他送到内务府查办治罪了。"

慈禧本来心中有气，至此却越加喜欢李莲英的聪明谨慎，她没有责怪李莲英，从此更加信任他了。

智慧点拨

遭人忌讳是一切祸患的先兆，不排除这些，事情终有无法解决的那一天。人们忌讳什么总是有苗头和表现的，如果能事事用心，仔细揣摩，就不难得出答案。小人在此的观察力是惊人的，他们能从蛛丝马迹中准确猜测出人们的所思所想，对自己不利的便设法补救，让祸患在萌芽之中得以消除。

本章释评

揣摩之术是战国纵横家的主要游说手段，揣、摩两字即有联系，又有区别。揣，着重揣测对方主观情况；摩，着重接触，在接触中试探对方尽力顺从对方的心意，以求得与对方亲密无间的效果。本章从正、反两方面列举了大量历史人物的兴衰荣辱的过程，意在说明“摩”对于一个人的成功所起到的关键作用。



第九章　权[1]篇第九

阅读提示

一、权衡利弊，抓住关节点，说服对方就可以事半功倍。游说的目的需要运用恰到好处的游说手段来加以实现。

二、在游说之时，协调运用你的口、耳、目，做到自身的和谐自然。

三、学会扬长避短，充分发挥自己的优势，避免以自己之短对人之所长。

四、成功说服别人需要抓住对方的弱点，所以劝说别人的时候不仅要注意不同的方式，更要注意不同的对象。

五、对待同一件事情，同一个人在不同的时候也要采取不同的方法。

说者，说之也[2]；说之者，资[3]之也。饰言[4]者，假[5]之也；假之者，益损[6]也。应对[7]者，利辞[8]也；利辞者，轻论[9]也。成义者，明之[10]也；明之者，符验也。难言[11]者，却论[12]也；却论者，钓几[13]也。佞言者，谄而于忠；谀言[14]者，博而于智；平言[15]者，决而于勇；戚言[16]者，权而于信；静言[17]者，反而于胜。先意承欲者，谄也；繁称文辞者，博也；策选进谋者，权也；纵舍[18]不疑者，决也；先分不足[19]而窒非[20]者，反也。

①权：本义是秤砣，天平上用的砝码，可以衡量物量的变化。

②说者，说之也：所谓游说就是要说服他人。

③资：资益的意思，也就是给人利益或有所贡献。

④饰言：修饰性的语言，也就是很好听的话。

⑤假：不真实。

⑥益损：增减的意思。

⑦应对：应声和对答，巧妙地处理。

⑧利辞：权宜之计的说辞或暂时敷衍的言论。

⑨轻论：轻俏而不负责任的言辞。

⑩成义者，明之：具有义理的语言，要阐明其真伪。

⑪难言：指责对方言词的话。

⑫却论：表示反对的论调。

⑬钓几：诱出对方心中所隐藏的机微之事。

⑭谀言：谄媚的言词。

⑮平言：平实而可靠的言论。

⑯戚言：面带忧色的言论；戚是忧愁的意思。
⑰静言：心平气和时所说的话。
⑱纵舍：进退的意思，也就是举止动作。
⑲先分不足：自己有所不足之处。
⑳窒非：责备他人的过错。

故口者，几关[1]也，所以闭情意也。耳目者，心之佐助[2]也，所以窥间见奸邪[3]。故曰："参[4]调而应，利道[5]而动。"故繁言而不乱，翱翔[6]而不迷，变易而不危者，观要得理。故无目者，不可示以五色，无耳者，不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。物有不通者，故不事也。古人有言曰："口可以食，不可以言。"言者，有讳忌也。众口烁金[7]，言有曲故也。

①口者，几关也：嘴是表达或隐瞒意思的器官。
②耳目者，心之佐助也：耳与目是帮助心搜集情报的。
③奸邪：奸是恶，邪是不正，即邪恶不正之人。
④参：指心，眼，耳三器官而言。参同于三。
⑤利道：关于有利的道。
⑥翱翔：翱是鸟在空中飞舞的姿势，翔是鸟在空中展翅划圆飞舞的姿态，指鸟飞翔于天。
⑦众口铄金：铄金，使金融化。如果有很多人都这样说，无论如何坚定的心都会动摇。比喻为人应考虑流言蜚语的力量。

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。言其有利者，从其所长也；言其有害者，避其所短也。故介虫[1]之捍也，必以坚厚；螫虫[2]之动也，必以毒螫。故禽兽知用其长，而谈者亦知用其用也。

故曰："辞言有五：曰病、曰怨、曰忧、曰怒、曰喜。"故曰："病者，感衰气而不神也；怨者，肠绝而无主也；忧者，闭塞而不泄也；怒者，妄动而不治也；喜者，宣散而无要也。"此五者，精则用之，利则行之。

①介虫：介就是甲或盔甲，介虫是带有甲壳的昆虫。
②螫虫：指能用毒针来刺人的虫子，如蜜蜂之类。

故与智者言，依于博[1]；与拙者[2]言，依于辩；与辩[3]者言，依于要[4]；与贵者言，依于势；与富者言，依于高[5]；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢[6]；与过者言，依于锐。此其术也，而人常反之。是故与智者言，将以此明之；与不智者言，将以此教之，而甚难为也。故言多类，事多变。故终日言，不失其类，而事不乱。终

日不变，而不失其主。故智贵不妄，听贵聪，智贵明，辞贵奇⑦。

①博：博学多闻。

②拙者：不高明的人、才能低下的人。

③辩：言论，雄辩。

④要：枢纽、要点。

⑤高：此指精神高度集中。

⑥敢：果敢进取的气质。

⑦听贵聪，智贵明，辞贵奇：如听力好就不会真伪混乱，如智慧高就能辨别可否，如言辞巧妙就能明辨是非。换言之，如果能发挥此三者就会成功，因此智者尊重此三者而不敢妄为。

［译文］　所谓“游说”就是对人进行劝说诱导。对人进行游说的目的，就是说服人啊。游说者要会粉言饰词，用花言巧语来说服他人。借用花言巧语说服别人，要会随机应变，有所斟酌，通于机变。回答他人的问话，要会运用外交辞令。所谓机变的外交辞令是一种轻俏的言辞。具有正义与真理价值的言论，必须要阐明真伪的目的；而阐明真伪，就要验证是否正确。责难对方的言辞，是反对对方的论调，持这种论调时，往往是要诱出对方心中的机密。

说着一些奸佞之辞的人，会因谄媚而显得比别人忠诚。说着奉承话的人，会因吹捧对方而显得富有智慧。说着一些平实之话的人，由于果决而显得勇敢。说忧愁话的人，由于握着权力，而显得有信用，而说稳重话的人，却由于能反抗而取得胜利。用华美的词藻来鼓吹欲望者，就是谄媚。用夸大与吹嘘来进献谋略，从而博取上司欢心的人，就是揽权者。前后进退而不犹疑者，就是果决的人。自己本来不对反而指责他人过错的就是反抗者。

一般说来，“口”就是人的“政府机关”。用它来封锁消息，也用它来宣传信息。耳目，就是心的辅助器官，用它来侦察奸邪。所以说，只要（口、耳、目）三者相互呼应，就会走向成功。

一般说来，虽有繁琐的语言却并不纷乱，虽有翱翔之物却并不迷惑人，虽有局势的变化却并不危险，就是要在观察事物时，掌握住要害所在。由此可知，没有眼睛的人，没有必要拿五色给他们看；同理，没有耳朵的人，没有必要让他们去听五音；所以不可以去的地方，不必让他们去，不可以来的人，也没有必要迎接他们。有些行不通的事，就不要办。古人有言：“嘴可以吃饭，不可以说话。”说的是讲话是有忌讳的。要时刻警惕人言可畏，那是可以把事实歪曲的。

人之常情，只要自己说出了话，就希望有人听，只要办事情就希望能做成功。所以一个聪明人不用自己的短处而用愚蠢者的长处，不用自己的笨处而用愚蠢者的擅长，这样就使自己永远不会陷于窘迫的困境。说到有利的一面，就要发挥其长处，说到有害的一面，就要避免其短处。因而，甲虫防卫进攻，是用其坚硬的甲壳；而毒虫采取行动，一定用那有毒的螯子。连禽兽都知道发挥自己的长处，何况进谏的人，更应该会用游说之术了。

所以说，在外交辞令中有五种情况：一是病态之言；二是幽怨之言；三是忧郁

之言；四是愤怒之言；五是喜悦之言。一般说来，病态之言说明神气衰弱，说话没有精神；幽怨之言说明伤心痛苦，没有主见；忧郁之言说明心情郁结，不能畅所欲言；愤怒之言说明轻举妄动，不能控制自己的情绪；所谓喜悦之言说明说话自由散漫，没有重点。以上这五种外交辞令，精要者可以使用，有利者可以付之实行。所以与智者谈话，就要以渊博为原则，与拙者说话，要以强辩为原则；与善辩的人谈话，要以简要为原则；与高贵的人谈话，要以鼓吹气势为原则；与富人谈话，要以高雅潇洒为原则；与穷人谈话，要以利害攸关为原则；与卑贱者谈话，要以谦恭和蔼为原则；与勇敢的人谈话，要以果敢决断为原则；与上进者谈话，要以锐意进取为原则，这些都是与人谈话必须讲究的原则。然而不少人却常常背道而驰。与聪明人谈话时，就要让他明了这些方法；与笨人谈话时，就要把这些方法教给他。然而事实上很难做到。所以说谈话有各种方法，所论的事情会不断变化。（掌握这些）虽然终日谈论，也不会把事情搞乱。即使事情不断变化，也不会失其原则。故就智者而言，重要的是能不乱不虚，听话则必善辨真伪，聪颖则能善断是非，出言则要变化莫测。

鬼谷智囊

一、晏婴的勇气

春秋时期，晏婴在齐国为官。齐庄公三年，晋国大夫栾盈逃到齐国，庄公盛情款待他，他对群臣说："栾盈在晋国颇有地位，他弃国来投，可见齐之威力已震慑天下。我善待他，就是让天下士人知道我礼贤之名，以助我成就霸业。"

晏婴和栾盈先已见面交谈，他此时便对庄公说："栾盈此人工于谄媚，他和臣交谈时臣已感受到这一点了。我见他对主公极言奉承，无一句真心之话，这样的人主公怎肯轻信呢？他如此行事，乃用心不轨，其意非善，主公还是应该有所戒备啊。"

庄公不听，对栾盈宠信不减。栾盈在齐国交结大夫，遍送贿赂，极力巴结，以至许多人都为其拉拢，力言其好。晏婴反复上谏庄公，请他提防栾盈，最后庄公烦不胜烦，竟出语大骂说："你不知好歹，难道栾盈和你有仇？你天天在我的面前说他的坏话，我看所谓的奸人就是你这样的人了！"

晏婴毫不畏惧，他说："主公喜爱甜言蜜语，栾盈便投其所好，不遗余力。如果说这样的人为忠，那么这样的话谁不会说呢？我问心无愧，却以之为耻，只有奸恶之人才会这样不以为然。"

一年过后，栾盈为晋国做内奸的真情败露，庄公不自加反省，却仍指责晏婴对他说话无理，有犯上之罪。

齐庄公六年，庄公被权臣崔杼杀死，无人敢去吊唁。晏婴不避嫌疑，趴在庄公尸体上大哭。崔杼对晏婴说："主公荒淫无道，他对你并不器重，为何你如此悲伤呢？"

晏婴正色说："忠不谄媚，奸不言真，我身为人臣，自当尽忠，又岂能指责主公的错失，而没有大义呢？"



汉画像砖《齐景公问于晏子》图

有人劝崔杼把晏婴杀掉，崔杼反倒放了他，且说："他不畏死，杀他何益？他众望所归，放了他可收取民心。"

齐景公继位后，晏婴见他宠信梁丘据，对梁丘据的谄媚之言全然接受，不觉心忧。一次，晏婴陪齐景公打猎，他见梁丘据又胡言奉承齐景公，立时心厌不止。齐景公对众臣说梁丘据和他最为和谐，晏婴就此上前道："臣看不是这样啊。梁丘据分明是无端夸奖主公，全无根据和由头，这只是谄媚之言罢了。他和你保持一致，你们之间只是'同'，而不是'和'，这岂是和的真意呢？"

齐景公脸上无光，只道："这有什么分别吗？"

晏婴直言道："当然不同了，相差远矣！和谐就像做羹汤一般，用水、火、醋、肉酱、盐、梅来烹调鱼肉，先用火烧煮，再由厨师搅拌糅合，使味道适中，淡则加料，浓则加水，如此方能食之味佳。君臣之道也该如此，君主正确的，臣子应极力拥护。君主不对的地方，臣子也该指出来，以正过失。这样，国家才能安定，政事才没有失误。"

齐景公听之茫然，晏婴随即又说："梁丘据之人，为取主公欢心，不问好坏，只是顺从主公行事出言，对主公没有益处。相反，无端的吹捧却会助长主公的骄傲之心。听他之言，如同在水里加水，又有什么味道呢？这也好比琴瑟，只弹一个声音，没有人会去听它啊。"

齐景公听罢方悟，久思过后，不禁称好。他对众臣说："早闻晏婴勇气过人，忠义可嘉，今日我终于亲眼见到了。他不怕惹我生怒，敢言人之不敢言，这才是真正的忠臣啊。"

智慧点拨

名誉的真伪，许多人是懒得分辨的；加诸在自己身上的名誉，人们大多喜欢接受。人性的这一弱点，最容易为人所利用而不自知，从而掉入他人的陷阱。特别对有权有势的人来说，由于他们位高权重，人们出于各种目的都会极力恭维他，谄媚者更会花言巧语，大唱赞歌，以此讨其欢心，这就更该引起有权有势者的警惕了。无端吹捧自己的人，不仅人品有疑，而且必有图谋，陶醉其中者只能为他们所驭使。

二、李悝的一笔细账

公元前453年，晋国赵、魏、韩三家联合起来，消灭了智氏。其后，三家又瓜分了晋国，各自独立建国。史上称“三家分晋”。

一日，魏文侯把宰相李悝召来，忧心忡忡地对他说：“我国新立，国力微弱，图存乃是头等大事。我想派人出使楚国，倾心交好，有楚可依，我就不愁了。”

李悝见魏文侯心意已决，于是没有直言可否，他反而说：“臣有一故事，大王可愿听否？”

魏文侯点头应允，李悝便说：“臣少时遇难，只想投亲靠友，所以并不害怕。那时臣心怀此念，便遍求亲友，想不到皆遭白眼，有的还出恶语呵斥。臣伤心大哭，自觉世之凄凉，了无生趣。其时有一老者劝我说：‘人生在世，当自强自立，怎可依靠别人呢？你有这个想法便已大错，为之伤心绝望就不可原谅了。你身处患难别人都视而不见，你纵是死了还会有人为你伤心吗？你还是自求解脱之道吧。’有了那个老者的当头棒喝，臣才振作起来，自强不息。并不是臣有何能，实是臣勤于用事，方能有今日的地位。”

魏文侯听出了弦外之音，他连忙说：“你有何策，但可直言。”

李悝于是说：“臣的故事只能说明一个道理，求助他人并不可靠，关键是要有自立的精神。为人如此，治国的道理也是一样。如果大王不思自强，只把希望放在楚国这样的大国身上，终不能自保无虞，如此失去尊严不说，也丧失了发展良机，此议实不足取。”

魏文侯感叹不止，连称有理。李悝为了坚定其信心，又给他算了一笔细账，他说：“魏国的土地，除了山河、湖泊、荒原之外，可耕种的就有六百万亩之多。如果奖励耕种，百姓勤勉，每亩增收三斗粮食并不为难，这样一季下来，全国就可增产一百八十万石。倘若政策不当，百姓不勤，田地荒废，减产一百八十万石就轻而易举，如此一反一正，便有三百六十万石之差，这对国家的影响就十分巨大了。所以说自强之道，首在鼓励农耕，若能减轻劳役和赋税，多垦荒田，国家的财力便可日渐富足。一旦富足，国强兵壮，我们还需求助何人呢？”

魏文侯站了起来，大声说：“你的建议太好了，孤决意马上实行，劝农多耕。”

几年过后，魏国粮食日益增加，国力渐强。

李悝又把目光投在改革弊病之上。他针对朝廷世卿世禄制度，向魏文侯进言说：“钱财足用，衣食无缺，仍不能使国家真正强大。朝廷弊政不除，用人失策，就会才无所用，浪费宝贵的人力。其实我国并不缺乏各种人才，只是世卿世禄制度使庸人占据高位，人才便无从显现了。”

魏文侯沉默多时，然后问李悝说：“此政若废，世家大族必怀怨恨，应当如何处置呢？”

早有谋划的李悝应声说：“有病不早下决心自除，他日必病重难治。此乃关及大王国运大事，世家大族的一点私利私怨自不可顾及了。臣冒众怨之祸进献此策，

就是为了国家大计着想啊，大王不该有所动摇。”

魏文侯感其忠贞，遂命李悝主持改革大事。李悝很快拿出方案，魏文侯诏命实行，其主要内容为：不论贵族和平民，只要有治国安邦之能，都可以在朝廷做官；无论何人，一律按其本领高低和功劳大小授予官职；官员各司其职，有功者赏，有罪者罚；凡无功而又作威作福者，即使是贵族，也必须取消其爵位和俸禄……

除此之外，李悝又在魏文侯支持之下，起草实行了多项法律，全方位革除了弊端，消除魏国自身的隐患。在李悝的运作之下，魏国迅速强大起来，诸侯国都对它刮目相看，不得不表示敬重。

智慧点拨

人的依赖思想和懒惰习性，往往使自己不思进取，把希望寄托在求助他人之上。长此以往，这样做不伤自尊，不遭碰壁是不可能的。俗话说，求人不如求己，一个人的尊严是建立在自食其力基础上的，如果他凡事不能自立自决，庸庸碌碌，他的亲人也会看不起他，他人更会看不起他了。求人实难，从心里打消求人的念头才能自励自奋，成就大事。

三、颜率护九鼎

春秋战国时，东周国君王室衰微，国力衰竭，威信降低到几乎跟一个弱小的诸侯国一样的地位，政治、经济完全都依附于几个强大的诸侯国，苟延残喘。战国时的几个强大的诸侯国，兴师征伐的时候从来不向天子请示，但是，他们却都利用周天子的名义，来讨伐弱小的国家，会盟各个诸侯国。

秦国依仗国强势力，出兵东周，动武力强行索要东周国君的国之重器——传国九鼎。九鼎乃是夏禹所铸，象征九州，东周伐殷得九鼎，遂成为周国的传国之宝。至此之时，东周国君将颜率叫了过来，将秦国将要强索九鼎的事情告诉了颜率。

颜率一听，劝告周国国君说，大王不要忧虑，我去齐国，请求齐王，借助齐国的势力以解国家和国君的危难。

颜率出使来到了东边的邻国——齐国，颜率对齐国齐宣王说：“秦国想要动用武力，强抢我们的九鼎。秦国毫无道义，我们的国王经过考虑，认为只有齐国是礼仪之邦，与其让秦国抢去，还不如把镇国之宝九鼎送给齐国。这样，齐国既能获得保护周国的美名，又可以获得九鼎宝物，名利双收，绝对是一件好事呀。我王希望大王能够考虑。”

齐宣王一听，喜出望外，认为这是一桩天大的好事。马上命令大将田忌率领五万大兵，支援东周国抗击秦兵，秦国见齐国出兵，认为来者不善，不宜硬拼，于是只好灰溜溜地收兵回国去了。

秦军退去之后，按照事先的约定，齐宣王向周天子索要镇国之宝九鼎，这时

候，周天子又陷入了痛苦之中。

这时候，颜率又来向周天子献计说："大王不要发愁，我再次出使一趟齐国，一定可以解决问题，保证不会把镇国之宝拱手送给齐国。"

颜率来到齐国，求见齐国齐宣王，颜率对齐国齐宣王说："仰仗齐国的仁义之师，周天子得以保全，愿履行诺言，献上九鼎国宝。我们君王很关心，想知道，齐国选择哪一条路，将鼎运回齐国？"

齐宣王一听，马上回答说："我们准备借道魏国，将国宝九鼎运回来！"

颜率听了，马上心生一计，赶紧对齐宣王说："万万不可！魏国的君臣对九鼎图谋已久，宝鼎如果到了魏国，魏王肯定会生出贪婪之心，宝鼎就运不出不来了！"

齐宣王说："那就借道楚国吧！"

颜率马上说："那也不行！楚国早就在谋算我们的国宝九鼎，九鼎入楚，肯定也就出不来了！"

齐宣王一听，顿时也没有了主意，只好问颜率说："那么，先生你说寡人应该从哪条路走，才能将九鼎运回齐国呢？"

颜率一看，时机到了，就对齐宣王说："大王，一开始我们就替你担忧，此事真很难办！那宝鼎可不像坛子似的，能揣在怀中就能送到齐国来，也不像鸟儿、骏马，能飞着、跑着来到齐国。想当年，我们周国先君讨伐无道的商朝，得到了九鼎。一鼎九万人挽之，九鼎需要九九八十一万人啊！眼下，虽然说大王您，完全有这样雄厚的实力来运鼎，可是，大王您运鼎的队伍从哪里走呢？臣真的很为大王您担忧啊！"颜率说完这番话，将双手一摊，做出一副无计可施的样子站在一旁。

齐宣王一听此言，脸色一变，恼怒地斥责颜率道："你到我们齐国来了好几次，花言巧语，可是你还是没有把九鼎送给我们呀！"

颜率马上回答："臣下不敢欺骗齐国国君，只是请您赶快确定搬运九鼎的安全道路，我们周国国君也在等待您迁移宝鼎的命令呢！"说完，就告辞回东周国去了。齐宣王越想越生气，但是也无可奈何，只好不了了之，再也不提索要九鼎的事情了。

智慧点拨

颜率真是足够狡猾的了，只凭三寸不烂之舌，不仅为周天子保住了九鼎，而且还巧妙地利用了齐宣王对九鼎的贪婪，动用齐国军队退去了秦国的虎狼之师。虽然我们会对颜率这样的谋士感到厌恶，但是，一个谋士能够凭着自己的勇敢和计谋，在国家利益受到严重威胁的时候，为国君解忧，这是仁者的表现；能够化解国家危难，这是忠诚的表现；能够不畏险恶，尽职尽责，这是勇敢的表现，有这三点，足以说明颜率的人格是非常值得钦佩的了。

四、鲁仲连不帝秦

公元前257年，强大的秦兵包围了赵国的邯郸城。这时候，魏王感到非常恐

慌，因为自从“三家分晋”之后，魏国和赵国一直是唇亡齿寒的关系，魏王深恐秦国攻打赵国会殃及自己，于是偷偷地派辛垣衍潜入邯郸，通过平原君，来劝说赵王尊崇秦昭王称帝，魏王认为只有这样，秦国才会退兵，否则，赵国的战争会殃及自己。平原君心中也很忧虑，不知道应该怎么办。

这时，鲁仲连游历到赵国，听说了这件事，就去见平原君，要求见一见魏国的使臣辛垣衍。鲁仲连见到辛垣衍，辛垣衍已经知道鲁仲连的来意，就主动向鲁仲连发起进攻说：“像您这样的高义之士，到赵国有什么指教吗？”

鲁仲连反击说：“像周朝的隐士鲍焦那样抱木死去的人，并不是为了他自己，而是为了抗议当时的社会。如果秦王称帝，一定会暴虐地统治天下，那么，我也会像鲍焦那样赴东海死去。我来这里的目的不是有所求，而是要帮助赵国。我将让燕国和魏国来帮助赵国。”辛垣衍认为，让燕国帮助赵国倒有可能，但让魏国帮助赵国就不可能了，自己是魏国的大臣，对这一点是有数的。

鲁仲连说，假使魏国看到秦王称帝的害处，就必定帮助赵国了。

接着，鲁仲连又说：“齐威王侍奉周王是很真诚的，周室贫困弱小，诸侯没有谁去朝拜，而齐国却偏偏去朝拜周天子。但周烈王死了，各国诸侯都去吊丧，齐使最后才到，周显王就要斩了齐使。”

鲁仲连在暗示魏国的来使，他的意思是说，魏国现在为秦国效力，如果有一天秦王真的称了帝，说不准哪一天也会翻脸，拿魏国开刀的。

这时候，辛垣衍只好解释说，魏国也是没有办法。不过是秦国的奴仆，只能尊崇秦国称帝。

鲁仲连说：“既然这样，那么，我将要去秦国，让秦王把魏王处以烹醢的刑法。”

辛垣衍听了很生气，认为鲁仲连这样说话未免过于冒犯魏王。

鲁仲连又说：“等我给您解释这其中的原因，从前，鬼侯、鄂侯、文王，是纣王的三个诸侯。鬼侯有个女儿长得很美，进献给纣王。纣王却认为她太丑，因此把鬼侯剁成了肉酱。鄂侯极力去说情，又被纣王晒成了肉干。文王听说后，只是喟然长叹一声，因此，又把他拘禁一百天，想要把他杀死。为什么三人共同都尊纣王为帝，却又都落到这样的下场呢？”



《东周列国志》版画之“鲁仲连不肯帝秦”图



鲁仲连像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。鲁仲连是战国时名士，善于出谋划策，常周游各国，为其排难解纷。

辛垣衍听出了鲁仲连话中的意思，是在提醒魏国，即使讨好有野心的帝王，也不会有好下场，如果魏王一再坚持要尊秦王称帝，最后恐怕会跟商朝的鬼侯和鄂侯一样下场。

接着，鲁仲连又说，齐湣王想称帝的时候，他到鲁国，要鲁国以天子的礼节接待他，鲁国关死大门，不让他进来。他到邹国去，想去吊唁刚死去的邹国国君，声称自己要以天子的身份出现，可是，邹国的群臣们都不答应，说如果齐湣王如果以天子的身份去参加吊唁，他们将伏剑自杀。说到此处，鲁仲连正色说道："邹、鲁两国的大臣，在君王活着的时候，没能力更好地供养侍奉，在君王死后，也没有预备在君王嘴里含饭、含玉的能力，然而，齐湣王还想在邹鲁的大臣面前实行天子之礼，因此大家都不接待他。如今秦国是一万辆兵车的大国，魏国也是有一万辆兵车的大国，都是万乘之国，相互间都有称王的名分。如果只看到一次战争秦国取得了胜利，就想从此尊秦称帝，如果是这样的话，别说是三晋的大臣，就连邹、鲁两国的奴隶都不如。再说，秦王的野心没止境地膨胀，直到做成皇帝，他们将变换各诸侯的大臣，并且夺去他们他们认为无才者的位置，安排他们所谓贤良的人；夺去他们所憎恨人的位置，而安排他们所喜爱的人。他们又将要让自己的子女和善说坏话的小妾变成诸侯的妃姬，居住在魏王的王宫中，魏王又怎么能平安地生活呢？而将军您又靠什么保住原来的尊贵地位呢？"

鲁仲连句句击中辛垣衍的要害，辛垣衍再也坐不住了，站立起来，再三拜谢说："原先我认为先生是平常的人，我从今才知道先生是最高义的人。请允许我离去，我不敢再谈尊秦为帝的事了。"秦军将领听说这个消息，为此退兵五十里。

鲁仲连一番宏论说服了辛垣衍，阻止了秦王称帝的阴谋，此时魏公子无忌夺取晋鄙的军权来救赵国，秦将只好率兵回国。

赵国之围被解除，平原君想封赏鲁仲连，鲁仲连坚辞不受。又赠送千金，鲁仲连说："对于天下人来说，最可贵的品质，是为人排忧释难解纷，然而却不索取什么。如果有所取，这是商人的勾当。仲连我不愿干这等事。"于是辞别平原君而去，一生再没来见平原君。

智慧点拨

鲁仲连，又名鲁仲连子，是战国末年齐国稷下学派后期代表人物，著名的平民思想家、辩论家和卓越的社会活动家。当时，赵国被秦军围困的时候，情况万分危急，就在这个时候，魏国感到了压力，不但不准备救赵，而且还派出了使臣，准备劝赵国向秦国投降。

就在这危急的时刻，鲁仲连出现了，他故意对魏国的使臣说，他将要去秦国，说服“秦王把魏王处以烹醢的刑法”，故意用这样激烈的言辞来激怒魏国的使臣，然后，鲁仲连又用从前，商朝的鬼侯、鄂侯、文王共同尊商纣王为帝，而三人又不同程度地受到商纣王所害的故事来说明尊秦为帝的危害，一针见血地指出了秦国虎狼之师的本质。然后又通过鲁国、邹国两个弱小的国家大臣坚决抵制齐王称帝的故事来激发魏国使臣的自尊，用反讽的手法劝告他，如果魏国尊秦称帝也不会有什么好的下场，鲁仲连的一番话句句切中要害，最后说服了魏国的使臣改变了态度。鲁仲连的游说方法就是运用了鬼谷子所说的“精则用之，利则行之”的游说法则。

五、窃符救赵

信陵君名魏无忌，中国战国时代魏国人，是魏昭王的儿子，魏安釐王同父异母的弟弟。信陵君是战国时代著名的政治家、军事家，魏安釐王时期官至魏国上将军，和平原君赵胜、孟尝君田文、春申君黄歇合称为“战国四公子”。

公元前277年，魏无忌的父亲魏昭王去世，魏无忌的哥哥魏圉继承魏国王位，是为魏安釐王。当时齐国的丞相为孟尝君田文，已在魏国从政十几年，政治实力雄厚，魏安釐王为牵制田文，把其弟魏无忌封于信陵（今河南宁陵），因而称为信陵君。

公元前273年，秦昭王派遣白起进攻魏国，孟尝君田文举荐芒卯为主帅，率领魏国军队与秦军交战。白起在华阳大败魏军，斩获魏军十三万人，芒卯战败而逃，举荐人田文因此被魏安釐王免去丞相一职。田文失势后，他的许多门客投奔魏无忌门下，因而魏无忌逐渐在魏国取代了田文的地位。魏无忌为人仁爱宽厚，礼贤下士，士人因而争相前往归附于他，最高峰时门下曾有三千食客。所以当时的魏无忌威名远扬，各诸侯国连续十多年都不敢动兵侵犯魏国。

有一次，魏无忌与魏安釐王正在下棋，北方边境传来警报，说赵国发兵进犯，正准备进入魏国边境。魏安釐王马上放下棋子，准备召集大臣商议对策。魏无忌劝阻魏安釐王说，这只是赵王在打猎，并不是进犯边境，又接着和魏安釐王下棋。此时的魏安釐王惊恐不安，无心再下棋。

不久，从北方又传来消息，证实了魏无忌的话。魏安釐王大感惊诧，问魏无忌是怎么知道赵国动向的，魏无忌告诉魏安釐王说，他的门客当中有能深入探听赵王秘密的能人，可以随时向他报告赵王的行动。从此以后，魏安釐王畏惧魏无忌的贤能，不敢将国事交予他处理。

当时魏国有个隐士，叫侯嬴，已经七十岁，因家贫，做着大梁（魏国都城）夷门的守门小吏。魏无忌听说此人后，前往拜访，并想馈赠一份厚礼，但侯嬴不肯接受。魏无忌于是设筵席大会宾客，等人来齐后，魏无忌带着车马和随从，空出车子左边的上座，亲自到夷门去接侯嬴。侯嬴为考验一下魏无忌的诚意，径直坐上魏无忌空出的上座，还让魏无忌载他去拜访在街市做屠夫的朋友。

魏无忌当即驾车来到街市，侯嬴下车前去会见他的朋友朱亥，而魏无忌则手执马缰在一边等待。此时，魏国的将军、丞相、宗室以及宾客们都已坐满堂，等魏无忌回来开宴，魏无忌的随从都在暗骂侯嬴，而魏无忌仍然是面色和悦，一直等到侯嬴聊完，才载着侯嬴回去赴宴。经过此事之后，魏无忌在魏国的市井大众中得到了一个礼贤下士的好名声。

公元前260年，赵孝成王在和秦国的长平之战中，中了秦国的反间计，用“纸上谈兵”的赵括取代老将廉颇，结果导致赵国的大败，四十多万兵士被秦国坑杀。公元前257年，秦国的军队包围了赵国的都城邯郸，赵国的形势非常危急。平原君赵胜多次给魏国送信，请求魏国的援助，魏安釐王派大将晋鄙率兵救援赵国。楚国的春申君也接到了赵国求援的信件，准备派兵援助赵国。

秦昭襄王一听到魏、楚两国发兵，亲自跑到邯郸去督战。他派人对魏安釐王说：“邯郸早晚得被秦国打下来。谁敢去救援赵国，等我灭了赵国，就攻打谁。”

魏安釐王被吓唬住了，连忙派人去追晋鄙，叫他就地安营，别再进兵。晋鄙就把十万兵马扎在邺城（今河北临漳县西南），按兵不动。赵国这边，战况十万火急，赵国派使者多次催促魏国进兵，可是，魏安釐王怕得罪秦国，不想进兵，但是，魏国与赵国毕竟是兄弟邻邦，不出兵，又怕得罪赵国，所以，只好把军队驻扎在赵国的边境上，静观其变。

赵孝成王十分着急，叫平原君给魏国公子信陵君魏无忌写信求救。因为平原君的夫人是信陵君的姐姐，两家是亲戚。信陵君接到信后，三番五次地央告魏安釐王命令晋鄙进兵。可是，魏王说什么也不敢答应。信陵君没有办法，只好对门客说：“大王不愿意进兵，我决定自己上赵国去，要死也跟他们死在一起。”当时，不少门客愿意跟信陵君一起去。

信陵君去跟侯嬴去告别。侯嬴说：“你们这样上赵国去打秦兵，就像把一块肥肉扔到饿虎嘴边，不是白白去送死吗?”

信陵君叹息着说：“我也知道没有什么用处。可是又有什么办法呢?”

侯嬴支开了旁人，对信陵君说：“咱们大王宫里有个最宠爱的如姬，对不对?”

信陵君点头说：“对!”

侯嬴接着说：“听说兵符藏在大王的卧室里，只有如姬能把它拿到手。当初，如姬的父亲被人害死，她要求大王给她寻找那个仇人，找了三年都没有找到。后来还是公子叫门客找到那仇人，替如姬报了仇。如姬为了这件事，非常感激公子。如果公子请如姬把兵符盗出来，如姬一定会答应。公子拿到了兵符，去接管晋鄙的兵权，就能带兵和秦国作战。这比空手去送死不是强多吗?”

信陵君听了，如梦初醒。他马上派人去跟如姬商量，如姬一口答应。

当天午夜，趁着魏安釐王熟睡的时候，如姬果然把兵符盗了出来，交给一个心腹，送到信陵君那儿。信陵君拿到兵符，再一次向侯嬴告别。

侯嬴说："将在外，君命有所不受。万一晋鄙接到兵符，不把兵权交给公子，您打算怎么办？"

信陵君一愣，皱着眉头答不出来。

侯嬴说："我已经给公子考虑好了。我的朋友朱亥是魏国数一数二的大力士。公子可以带他去。到那时候，要是晋鄙能痛痛快快地把兵权交出来最好；如果他推三阻四，就让朱亥来对付他好了。"

信陵君带着朱亥和门客到了邺城，见了晋鄙。他假传魏安釐王的命令，要晋鄙交出兵权。晋鄙验过兵符，仍旧有点怀疑，说："这是军机大事，我还要再奏明大王，才能够照办。"

晋鄙的话音刚落，站在信陵君身后的朱亥大喝一声："你不听大王的命令，想反叛吗？"

不由晋鄙分说，朱亥就从袖子里拿出一个四十斤重的大铁锥，向晋鄙劈头盖脸砸过去，结果了晋鄙的性命。

信陵君拿着兵符，对将士宣布一道命令："父子都在军中的，父亲可以回去；兄弟都在军中的，哥哥可以回去；独子没兄弟的，都回去照顾他的父母；其余的人都跟我一起救赵国。"

当下，信陵君就选了八万精兵，出发去救邯郸。他亲自指挥将士向秦国的兵营冲杀。

秦将王龁没防备魏国的军队会突然进攻，手忙脚乱地抵抗了一阵，渐渐支持不住了。邯郸城里的平原君见魏国救兵来到，也带着赵国的军队杀出来。两下一夹攻，打得秦军像山崩似的倒了下去。

秦国多少年来，没有打过这么一个大败仗。王龁带兵败退，还有二万多名秦兵被赵兵围困住，投降了赵国。

信陵君救了邯郸，保全了赵国。赵孝成王和平原君十分感激，亲自到城外迎接他。楚国春申君带领的救赵的军队，还在武关观望，听到秦国打了败仗，邯郸解了围，就带兵回楚国去了。



《东周列国志》版画之"信陵君窃符救赵"图



剑印，古代兵权的象征。此图选自《十二朝人物演义》。

邯郸大捷后，魏无忌知道自己盗取魏安釐王的兵符，假传君令击杀晋鄙，魏安釐王一定会非常恼怒，所以魏无忌让将领们带着魏军返回了魏国，而魏无忌和他的门客留在了赵国。

赵孝成王感激魏无忌窃符救赵的义举，把汤沐邑封赏给魏无忌，魏安釐王也原谅了魏无忌的罪过，仍然让魏无忌享有信陵，而魏无忌一直留在赵国，十年没有回去。

魏无忌在赵国广交隐士，连隐于赌徒的毛公，和隐于酒馆里的薛公等地位卑微的有才之人都会与他们交游，以求取贤士人才。所以天下的很多士人，包括平原君的门客都有很多转归于魏无忌的门下。

公元前247年，恢复了元气的秦国开始大举进攻魏国，魏安釐王为此焦虑不安，就派使者去请魏无忌回国。在毛公和薛公的劝谕下，起初犹豫不决的魏无忌终于决定回到魏国。魏无忌和魏安釐王兄弟两人十年未见，重逢时不禁相对落泪。魏安釐王任命魏无忌为上将军，让他做魏国军队的最高统帅。魏无忌派使者向各诸侯国求援，各国得知魏无忌担任了上将军，都纷纷派兵救魏。魏无忌率领五个诸侯国的联军在黄河以南大败秦军，使秦国将领蒙骜战败而逃。联军乘胜攻至函谷关，秦军紧闭关门，不敢再出关。这次合纵攻秦的胜利，使魏无忌的声威大震，各诸侯的宾客都向他进献兵法，魏无忌编写成书，后世称为《魏公子兵法》。

秦昭王深深感到魏无忌是秦国的威胁，于是派人持万斤黄金到魏国行贿，寻找晋鄙的旧门客，让他们在魏安釐王面前散布魏无忌想自立为王的谣言。

同时，还找人假意祝贺魏无忌，问他是否已经做了魏王。这些谣言让魏安釐王信以为真，果然派人代替魏无忌任上将军。魏无忌知道自己被谣言诋毁，便推托有病不再上朝了。

信陵君虽然于心无愧，但知道魏王疑心日增，就托病不再入宫，将印信兵符等都交还魏王，终日以美女醇酒为伴，日夜享乐，过了四年就郁郁而死。六国中唯一能与秦抗衡的政治家魏无忌死后，再也没有人能够与秦抗衡，秦国统一全国就成为必然。

智慧点拨

虽然侯嬴不过是一个守城门的小吏，但是却得到了信陵君极大的礼遇，并亲自驾车去看望他的朋友朱亥。从此侯嬴成为信陵君的门客，并一心一意地为信陵君出谋划策。侯嬴恰恰正是这样一个能洞察世事学问的高手，在错综复杂的形势面前，更突出了游说技巧的重要性，侯嬴根据不同的对象，选择不同的游说方式，他为信陵君谋划出来的窃虎符、斩晋鄙的计策得到了信陵君的采纳，这一计策使得信陵君名扬六国，成为战国时期政治舞台上的最引人注目的人物。

六、赵王对楼缓的信任

赵武灵王大约出生于公元前340年，是三家分晋后赵国的第六代国君。

有一天，赵武灵王对他非常信任的臣子楼缓说：“咱们东边有齐国、中山（古国名），北边有燕国、东胡，西边有秦国、韩国和楼烦（古部落名）。我们要不发奋图强，随时会被人家灭了。要发愤图强，就得好好来一番改革。我觉得咱们穿的服装，长袍大褂，干活打仗，都不方便，不如胡人短衣窄袖，脚上穿皮靴，灵活得多。我打算仿照胡人的风俗，把服装改一改，你们看怎么样？”

楼缓听了很赞成，说：“咱们仿照胡人的穿着，也能学习他们打仗的本领了，是不是？”

赵武灵王说：“对啊！咱们打仗全靠步兵，或者用马拉车，但是不会骑马打仗。我打算学胡人的穿着，就是要学胡人那样骑马射箭。”

这个议论一传开去，就有不少大臣反对。赵武灵王又跟另一个大臣肥义商量：“我想用胡服骑射来改革咱们国家的风俗，可是大家反对，怎么办？”

相国肥义说：“要想办大事不能犹豫，犹豫就办不成大事。大王既然认为这样做对国家有利，何必怕大家讥笑？”

赵武灵王听了很高兴，说：“我看讥笑我的是些蠢人，明理的人都会赞成我。”

第二天上朝的时候，赵武灵王首先穿着胡人的服装出来。大臣们



《东周列国志》版画之赵武灵王像

见到他短衣窄袖的穿着，都吓了一跳。赵武灵王把改胡服的事向大家讲了，可是大臣们总觉得这件事太丢脸，不愿这样办。赵武灵王有个叔叔公子成，是赵国一个很有影响的老臣，头脑十分顽固。他听到赵武灵王要改服装，就干脆装病不上朝。

赵武灵王下了决心，非实行改革不可。他知道要推行这个新办法，首先要打通他那老叔叔的思想，就亲自上门找公子成，跟公子成反复地讲穿胡服、学骑射的好处。公子成终于被说服了。赵武灵王立即赏给公子成一套胡服。

大臣们一见公子成也穿起胡服来了，没有话说，只好跟着改了。赵武灵王看到条件成熟，就正式下了一道改革服装的命令。过了没有多少日子，赵国人不分贫富贵贱，都穿起胡服来了。有的人开头觉得有点不习惯，后来觉得穿了胡服，实在方便得多。赵武灵王接着又号令大家学习骑马、射箭。不到一年，训练了一支强大的骑兵队伍。

公元前 305 年，赵武灵王亲自率领骑兵打败了邻近的中山国，又收服了东胡和临近几个部落。到了实行胡服骑射的第七年，中山、林胡、楼烦都被收服了，还扩大了好多土地。

赵武灵王经常带兵在外打仗，把国内的事交给儿子管。公元前 299 年，他正式传位给儿子，就是赵惠文王。武灵王自己改称主父，意思是国君的父亲。

赵惠文王元年（公元前 298 年），赵武灵王向秦国施加压力，迫使宣太后任命楼缓为秦相，以便为赵国谋得更多的利益。楼缓将要出使，其使命保密，辞行时他对赵王说："我虽然用尽全部力量和智慧，终究难免一死，恐怕不能再见大王了。"

赵王说："这是什么话？我一定写信说明，是委您以重任。"

楼缓说："大王没有听说公子牟夷在宋国的事吗？他在宋国地位尊贵，文张与宋王友好，诬蔑牟夷，以致公子牟遭受肉刑。现在，我与大王并没有像公子牟夷与宋王的关系那么亲近，但诬蔑我的却超过了文张。所以我终究难免一死，恐怕不能再见到大王了。"

赵王说："您就快出发吧，我已经与您有誓约了。"楼缓才出发。以后，赵国的中牟人反叛，去到魏国。侦察人员把这事报告了赵王，赵王不听，说："我已经与楼缓有誓约了。"

楼缓入秦时，赵武灵王假装随从人员，跟在楼缓左右。进入秦地后，赵武灵王对沿途的风土人情细加考察，以为攻秦时所用。楼缓进入秦都咸阳后，会见了许多秦国的大臣，赵武灵王都在侧观察，对秦国大臣的贤庸强弱有了深入的了解。楼缓劝赵武灵王不可久留秦国，以免被人识破。赵武灵王提出，走之前要亲眼见一见秦昭王和宣太后。由于此前发生过秦昭王扣留楚怀王的事件，各国国君都不信任秦国，不愿入秦，以免重蹈楚怀王覆辙。

楼缓担心秦国对赵武灵王不利，起初说什么也不同意，但在赵武灵王的一再坚持下，被迫答应了。赵武灵王在国内也很少抛头露面，只是军中之人对他比较熟悉，除了少年时与韩、魏两国国王见过面外，赵武灵王绝少与外国元首见面。即便

是赵武灵王自己立的燕昭王和秦昭王，他都由于身在军中而没有特意接见。此次赵武灵王要见秦昭王与宣太后也不是一时兴起，他想亲自了解这对母子的为人，以利于以后对秦决策。

楼缓与宣太后和秦昭王比较熟识，赵武灵王希望通过这种私人会面可以更多地了解这对母子。极其敏感的秦昭王和宣太后在接见楼缓时，发现向来以风采自傲的楼缓对他身后的那名身材高大的随从不经意间有屈顺之意，感到非常好奇。

在与这个气度非凡的中年男子的问答中，发现这个人的胸怀与见识更是了不起。母子二人在钦佩之余，也产生了极大的怀疑。在楼缓告辞后，赵武灵王已感觉到宣太后和秦昭王对自己有所察觉，便匆匆辞别楼缓，返回赵国。临别前，赵武灵王告诫楼缓，母子二人皆为人中龙凤，务要小心应对。宣太后与秦昭王觉得楼缓的随从绝非等闲之辈，必是赵国的极贵之人来窥秦情。于是，速派使者宴请楼缓与这个非凡的随从晚间再到王府作客。

使者回报，楼缓同意赴约。晚间，楼缓赴约，却不见那位相貌非凡的随从。楼缓说这个随从白日失礼，已被遣回赵国。这更加坚定了宣太后的判断，认定这个人就是赵武灵王，速派精骑追逐。精骑一路狂奔，追到边塞也没有见到赵武灵王。守塞之人告诉他们，赵国的使者刚刚离去。宣太后和秦昭王对赵武灵王深窥秦政大感忌惮。

智慧点拨

赵武灵王是我国古代杰出的军事家和改革家，对中国的历史产生了积极而深远的影响。赵王是一位敢于相信手下的领导者，他与楼缓之间的一段对话，表明了楼缓的机智，说明他能够揣摸领导的心思，根据情况为自己留好退路，同时也说明了赵武灵王具有“用人不疑，疑人不用”的政治家风范。

七、为自己埋下祸根的春申君

战国时期的黄歇，年轻的时候曾四处拜师游学，见识广博，以辩才出众深得楚顷襄王的赏识。在楚顷襄王熊横还是太子的时候，曾在秦国作为人质。公元前302年，熊横在私斗中，杀死秦国的一位大夫逃回楚国，秦国和楚国的关系开始恶化。公元前299年，秦国伐楚，攻下八个城池，楚怀王入秦国求和，被秦昭王强行扣留，最后于公元前296年死在秦国。

公元前298年，楚顷襄王即位，秦昭王对这个昔日在秦国做过人质的楚王非常轻视，派遣白起攻打楚国，夺下巫郡和黔中郡，并于公元前278年，攻下楚国都城鄢郢，向东一直打到竟陵，楚顷襄王被迫把都城向东迁往陈县。

这时的楚顷襄王急于和秦国求和，于是在公元前272年，楚国派遣辨才出众的黄歇出使秦国。当时，秦昭王派遣白起进攻韩国和魏国的联军，在华阳大败韩、魏联军，擒获魏国将领芒卯，韩国和魏国只好向秦国臣服并听命于秦国。



《东周列国志》版画之春申君像

秦昭王已命令白起同韩国、魏国一起进攻楚国，正准备出发。这时，黄歇恰巧来到秦国，听到秦国这个计划。黄歇于是上书劝秦昭王说，秦国和楚国是最强大的两个国家，如果秦国欲攻打楚国，必然会导致两败俱伤，很容易使韩、赵、魏、齐等国家得渔翁之利。这还不如让秦国和楚国结盟，然后联合起来一起对付其他国家。秦昭王被黄歇成功说服，于是阻止了白起出征，派使臣给楚国送去厚礼，与楚国缔结盟约，互为友好国家。黄歇接受盟约后回到楚国，楚顷襄王派黄歇和太子熊完做人质去到秦国，秦昭王将他们扣留了十年。

公元前 263 年，楚顷襄王病重，秦国却不同意熊完回楚国去，黄歇知道秦国丞相范雎和熊完关系很好，于是试图说服范雎。黄歇指出楚顷襄王可能会一病不起，如果秦国能让熊完回去，熊完即位后，必然会感激秦国，努力维护和秦国的关系；如果不放熊完回去，而是利用熊完要挟楚国，楚国必然会另立太子以对付秦国，秦和楚的关系就会破裂，而被秦国掌握的太子熊完也就变成了一个没有价值的人。范雎将黄歇的意思转达给秦昭王，秦昭王让熊完的师傅回去探问一下楚顷襄王的病情，回来后再作打算。

此时的黄歇为太子熊完深深担忧，他觉得如果楚顷襄王真的不幸去世，而熊完又不在楚国的话，把持楚国朝政的王室宗亲阳文君必定会把自己的儿子立为新太子，这样，熊完就不能继承王位了。于是，黄歇让熊完换了衣服，扮成楚国使臣的车夫得以混出关去，而他自己却在住所留守，并以熊完生病为借口谢绝访客。等熊完走远了，秦国没办法再追到时，黄歇才向秦昭王说出实情，秦昭王大怒，想让黄歇自尽。范雎劝道，熊完即位后，必定会重用黄歇，不如让黄歇回去，以表示秦国的亲善。秦昭王听从了范雎的意见，因而将黄歇送回了楚国。

黄歇回到楚国三个月，楚顷襄王去世，熊完即位，称为楚考烈王。楚考烈王元年，也就是公元前 262 年，黄歇被楚考烈王任命为楚国令尹，封为春申君，赐给淮北十二县的封地。十五年后，由于与齐国相邻的淮北经常发生战事，黄歇请求楚考烈王把自己的封地淮北十二县换到江东，楚考烈王答应了黄歇的要求。

公元前 260 年，赵孝成王在和秦国的长平之战中，中了秦国的反间计，用“纸

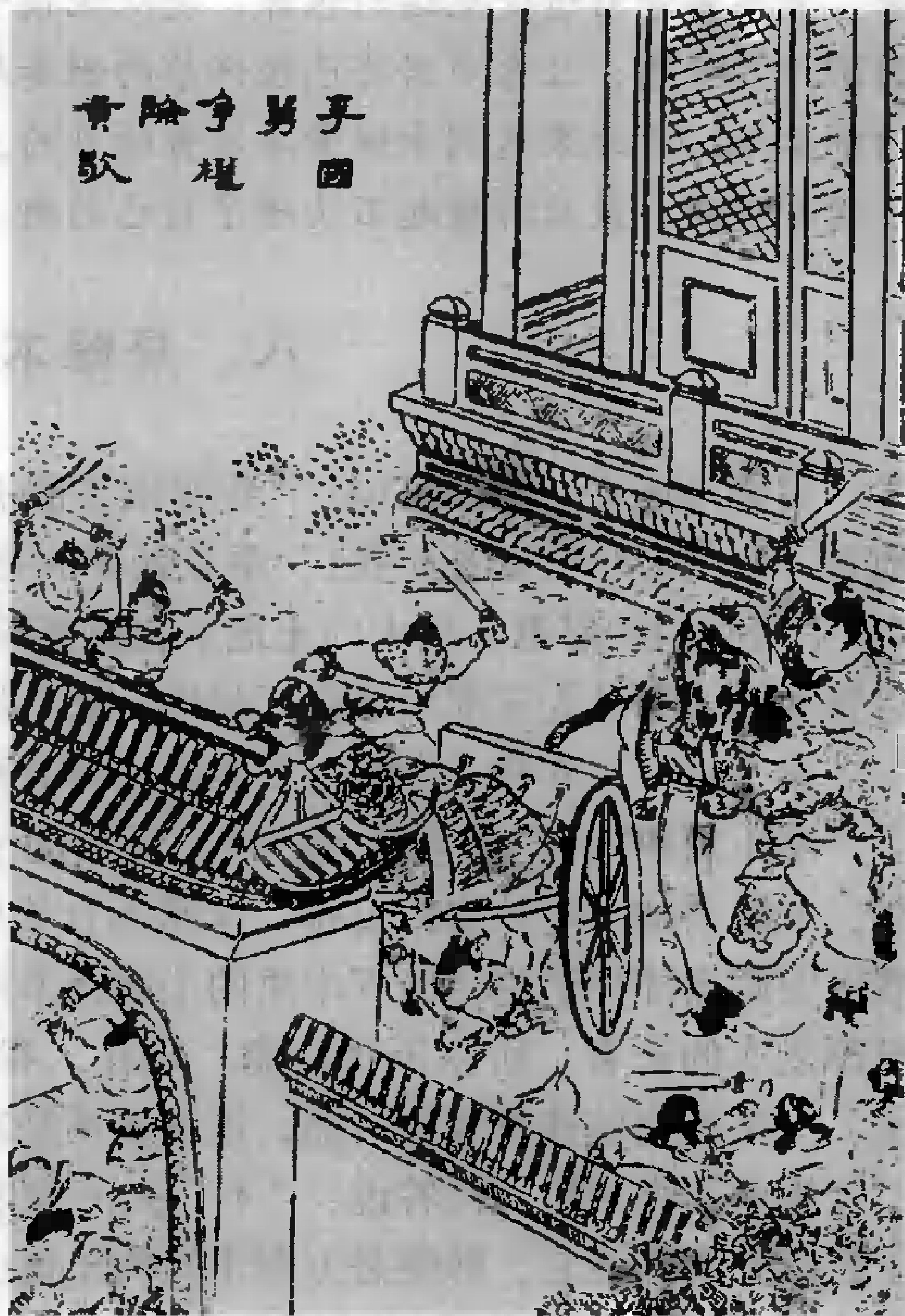
上谈兵”的赵括取代老将廉颇，结果导致赵国的大败，四十多万兵士被秦国坑杀。公元前257年，秦国的军队包围了赵国的都城邯郸，赵国的形势非常危急，赵国的丞相平原君赵胜前去楚国请求救援，楚考烈王弃秦、楚两国的盟约不顾，派遣春申君领兵救援赵国。与此同时，魏国也派出信陵君魏无忌救援赵国，在楚、魏、赵三国的联合下，一举击溃秦国，解除了邯郸之围。

公元前256年，楚考烈王派遣黄歇向北征伐鲁国，次年黄歇灭掉鲁国，任命荀况为兰陵（今山东苍山）县令。通过援赵灭鲁，黄歇的在诸侯中的威望大增，也使楚国重新兴盛强大起来。

春申君黄歇与齐国的孟尝君、赵国的平原君、魏国的信陵君被人誉为“四公子”，他们竞相礼贤下士，招引门客，最高峰时，黄歇的门客多达三千多人，其门客人数在“战国四公子”中居于首位。

黄歇的门客多逞强好斗，奢侈浮华。有一次，赵国的平原君派门客拜访春申君，春申君把他们安排在上等的客馆住下。平原君的门客想向楚国夸耀赵国的富有，他们特意在头上插上玳瑁簪子，亮出装饰着珍珠宝玉的剑鞘，前去拜见春申君，而春申君的上等门客都穿着宝珠做的鞋子，让平原君的门客自惭形秽。

公元前256年，秦国灭掉西周国，同年，寄居在西周国的周赧王死去，作为天子之国的周朝不复存在。公元前249年，秦国秦庄襄王即位，任命吕不韦为丞相，又带兵灭掉东周国。公元前242年，各诸侯国担忧秦国吞并中原的势头不能遏制，于是互相订立盟约，联合起来讨伐秦国，并让楚考烈王担任六国盟约的首脑，让春申君当权主事。六国组成合纵联军，由黄歇任命庞暖为联军主帅，六国联军曾一度攻到函谷关，秦国倾全国之兵出关应战，六国联军战败而逃。楚考烈王把作战失利的罪责归于春申君，从此开始冷落黄歇。



《东周列国志》版画之“李国舅争权除黄歇”图

楚考烈王没有生儿子，春申君为此担心，怕楚考烈王死后，立其他的兄弟为楚王，影响到他的地位。这时有一位赵国人，名叫李园，想把妹妹进献给楚王。他知道楚王不能生育，便先将妹妹进献给春申君，等她怀孕了，他再劝告春申君，将自己的妹妹进献给楚王，然后，楚

国的太子将是黄歇的骨肉，这样可以永保荣华富贵。

春申君也希望将来的国君是自己的儿子，很痛快地答应了这个请求。他将李园的妹妹献给楚王之后，李园的妹妹果然受到了楚王的宠爱，此女人宫后不久，生下一个男孩，立为太子，母以子贵，李园的妹妹也被封为王后。李园因为妹妹的关系，受到了楚王的重用，感到非常得意。

公元前238年，楚考烈王病重，当时楚国的国舅李园想取代黄歇在楚国的地位，于是暗中豢养了刺客，准备刺杀黄歇。黄歇的门客朱英得到了这个消息，提醒黄歇注意李园的动向，但是，黄歇并没有理会朱英的警告。黄歇认为，当今太子是自己的骨肉，将来儿子成为楚国的国君之后，自己的地位会如日中天，不会有人敢对自己下手。

不久，楚考烈王去世，李园抢先进入王宫，在棘门埋伏下刺客。春申君前去王宫奔丧，在棘门受到李园刺客的伏击，当即被斩下头颅，扔在棘门之外。同时，李园派官兵前去春申君的家中，将春申君的家人满门抄斩。同年，熊悍继位，是为楚幽王，李园取代黄歇，被任命为楚国令尹。

智慧点拨

春申君因为不能看清楚小人的阴险意图，为自己埋下了祸根，如果我们反过头来，考察春申君遭受厄运的根源，是从他接受了李园的游说的那个时候开始的，李园游说春申君，让春申君将已经怀孕的姬妾献给楚王，让自己的儿子成为楚国将来的继承人，以此来达到永保荣华富贵的目的，这个目的非常卑鄙，但春申君却接受了这个建议，最后却搬起石头砸了自己的脚，落得身首异处的下场。

八、唐雎不辱使命

秦始皇派人对安陵君说："我要用方圆五百里的土地来交换安陵这个五十里的地方，安陵君一定要答应我！"秦王强硬的态度让安陵君感到非常不安，安陵君说："大王给我们的恩惠，用大的土地来交换鄙国小的土地，这是非常好的建议，但是，尽管如此，我从先王那里接受了封地，愿意始终守卫它，不敢交换！"

秦王听了，非常不高兴。安陵君怕得罪秦王，所以派唐雎出使到秦国。

秦王对唐雎说："寡人用方圆五百里的土地来交换安陵这一小块弹丸之地，可是，安陵君却不听从我的安排，这是为什么呢？何况我们秦国灭亡了韩国和魏国，然而安陵君却凭借这区区五十里的土地侥幸地保存下来，这是因为我把安陵君当作忠厚老实的长者，所以不加注意。现在，我宁愿用十倍的土地，让安陵君扩大领土，但是他竟敢违背我的意愿，这难道不是轻视我吗？"

唐雎从容不迫地回答说："不，大王您说的不是这样，安陵君从先王那里接受了封地并且保卫它，即使是方圆千里的土地也不敢交换，难道仅仅用五百里的土地就能交换吗？"

秦王气势汹汹地对唐雎说："您也曾听说过天子发怒吧？"

唐雎说："我从来没有听说过。"

秦王说："天子发怒，百万人的尸体倒下，血像河流一样流泻千里。"

唐雎说："大王曾经听说过普通平民发怒吗？"

秦王说："普通平民发怒，也不过是摘掉帽子赤着脚，用头撞地罢了。"

唐雎说："这是见识浅薄的人发怒，不是有胆识的人发怒。从前，专诸刺杀吴王僚的时候，彗星的光芒冲击了月亮，聂政刺杀韩傀的时候，一股白色的云气穿过太阳；要离刺杀庆忌的时候，苍鹰突然扑击到宫殿上。这三个人都是出身平民的有胆识的人，心里的怒气还没发作，祸福的征兆就从天上降下来了，现在，专诸、聂政、要离之后，还有我，我将要成为他们中的第四个人了。如果是这样有志气的布衣之人发怒，就要使两个人的尸体倒下，流血只有五步远，但是，全国人民却都要穿孝服，今天就是这样。"唐雎说罢就拔出宝剑，挺身而起。



秦始皇像，图选自明万历刻本《三才图会》。

秦王见了唐雎的气势，态度马上就缓和了下来，长跪着向唐雎道歉说："先生请坐！为什么要这样呢！我明白了：为什么韩国、魏国灭亡，然而安陵却凭借五十里的土地却幸存下来，只是因为有先生啊。"

智慧点拨

唐雎是一个有胆有识的谋臣，文中虽然只有他的两段话，却不难看出他对秦王的阴险狡诈是有认识的，如何应付也早已成竹在胸，因此，在这场面对面的交锋中，他不为秦王的谎言所动，也不为他的威胁所屈，始终处于主动的地位。为了掌握斗争的主动权，他有意激怒秦王，进一步揭穿秦王的骗局，表达维护国土的强硬立场。

当秦王恼羞成怒，以"天子之怒，伏尸百万，流血千里"相威胁时，他毫不惊慌，而是以非凡的机锋转问秦王是否听说过"布衣之怒"，再就秦王的答话点出"士之怒"这个要害，然后慷慨陈词，历数专诸、聂政、要离三个刺客，以"怀怒未发，休降于天"歌颂他们的壮举，在气势上完全压倒了对方。这场斗争表现了唐雎的凛然正气和不畏强暴的布衣精神。

九、少谋的王陵

王陵早年追随汉高祖刘邦东征西讨，十分勇敢。他为人仗义，性喜直言，争强好胜之心从不改变。

王陵的母亲曾被项羽抓为人质，王陵派人去楚军营中探望，他的母亲就私下对来人说："请转告我儿，不要为我担心，好好地辅佐汉王吧。他样样都好，只是说话无忌，让我放心不下，让他以后慎言，这是我最后的嘱托了。"

王陵的母亲言罢自刎而死，绝了项羽的招降王陵之念。

刘邦深恨雍齿，王陵却因早年和雍齿交好，始终不肯背弃他。刘邦一次把王陵召来，脸色阴沉地对他说："雍齿为人卑鄙，行多不检，许多人都唾弃他。你和他并不是同类之人，我真不明白，为何你们能相处呢？"

王陵沉声说："主公不喜之人，别人就不敢和他交往了。我看不出雍齿有什么不好，再说这也只是我的私事，主公何必干涉呢？"

刘邦心中有气，却也不便发泄，只好挥手让他告退。

王陵亦有怨气，就和好友周勃说了这件事，周勃连叹数声说："你不该和主公直言呐。主公素恨雍齿，人人皆知，你不避嫌和他交往也就罢了，又怎能说出自己的心里话呢？这件事可大可小，主公一定会记挂在心的。"



汉高祖、吕后和汉惠帝像

王陵不服，仍道："我忠于主公，从无二心，几句实话他也会放在心上？大丈夫光明磊落，畏首畏尾、口是心非的事不该去做。"

平定天下之后，论功行赏时，刘邦却不肯给王陵厚封，只封他为安国侯。许多人为王陵求情，刘邦却正色说："行军打仗，王陵功劳不小，可他别的方面就无过人之处了。打江山绝非只知勇猛这么简单，他还有什么委屈的呢？"

王陵心有怨气，直欲找刘邦争辩，他的家人跪地哭劝他说："你的毛病全在嘴上，到了现在你还想惹祸生事吗？只怕你去理论，我们也和你一样活不成了。"

王陵这才作罢。

刘邦死后，惠帝继位，吕后掌权。王陵任右丞相两年之后，惠帝

去世。一日，吕后把王陵和陈平、周勃等人召来，对他们说："天下太平，吕氏出力甚多。我想让吕氏子弟称王，可以吗？"

陈平、周勃相视一眼，俱不做声，王陵却马上出言说："先皇曾宰杀白马，歃血订盟，说：'倘非刘氏而立为王，天下人共击之。'先皇遗训如此，不能改变。吕氏立王之说，便不可行了。"

吕后十分不悦，转而问陈平、周勃的意见，他们二人却道："时势有变，其道自不同了。先皇平定天下，分封刘氏子弟为王，理所应该。如今太后临朝执政，吕氏子弟又有大功于国家，称王自无不可，合当施行。"

吕后笑逐颜开，对他们二人连连夸奖。

事后，王陵指责他们阿谀奉承，背弃先皇，陈平答道："谏阻无益，强辩自不可取。我们当面谏阻不如你，可日后保全国家，安定刘氏后人，你就不如我们了。"

王陵遂被罢相，十年后病死。而陈平和周勃却保全下来，日后诛杀诸吕，重兴了汉室江山。

智慧点拨

俗话说大智若愚，大言若讷。言辞谨慎，不露锋芒，常常是成大事者智慧的显现。浅薄者信口开河，不仅暴露了他们的肤浅，也让人一眼看穿其心意，其架势更讨人生厌。言语作为了解一个人的重要窗口，如果不有所节制，他就毫无秘密可言；言语作为交际的一个重要手段，只有措辞得当，有所保留，才能助事有成，于人无咎。

一〇、拒谏的赵太后

赵孝成王元年，秦国攻打赵国，连下三座城池。孝成王新立为君，大权掌握在太后手中，她派人向齐国求救，不想齐国却说："赵太后的小儿子长安君深受太后宠爱，若能以他作为人质来到齐国，我们才相信赵国的诚意。否则，齐国是不会出兵的。"

秦国攻势猛烈，朝廷上下一片慌乱。赵太后虽然心急如焚，但她舍不得长安君为人质，于是坚决拒绝了齐国的要求。

国家危难，大臣们纷纷劝谏太后以大局为重，有的竟长跪不起，哭谏说："秦兵长驱直入，杀人无数，志在灭赵。如此危急，太后竟置国家于不顾，溺爱长安君，这于国于家都是大不智之举。我等深受国恩，今冒死进谏，恳求太后回心转意。"

赵太后明知理亏，自不愿和大臣争辩。她冷冷地对众臣说："国有国法，家有家规，我现在执掌朝政，岂能和你们纠缠不休？齐国欺我太甚，我不答应自有道理，这是朝廷大事，还容你们说三道四吗？再有敢谏者，我老太婆一定往他脸上吐唾沫！"

赵太后震怒之下，人人畏惧，只有哀叹。有几个不怕死的大臣还要据理力

争，左师触龙拦住了他们，事后又对他们说："太后控有天下，掌握生杀大权，如今她执意不肯，你们纵是口生莲花又有何用？此事不容鲁莽，还需想个良策才是。"

众臣气极无奈，有的便说："太后无理至极，我们自是无法说动她了，既然多说无益，我们为什么不能将长安君绑起来送到齐国去，以救国难呢？"

触龙听了这样的议论勃然大怒，他斥责众臣说："这无疑是犯上作乱，断不可行。如果我们此时糊涂，赵国就真的无药可救了。"

触龙说服了众人忍隐行事，随后他便求见太后。太后猜到了触龙一定是为了长安君的事而来，一脸怒气地等着他。她见触龙慢吞吞地走上前来，口中却说："臣有脚病，走路也快不了了。很长时间不见太后，真不知太后贵体如何，所以特来向太后问候。"

太后脸色一缓，叹声说："你如此忠心，真难为你了。我现在也只能靠车辇代步了。"

触龙不入正题，仍是说着闲话。他开口又说："闲着不活动，对身体并无好处。我坚持走路，每天都走三四里，累了也能吃东西了，身体也有些强健了。"

太后消除了戒心，和他聊了起来。聊着聊着，触龙把话题引到了儿女的事情上，他动情地说："我老了，可我的儿子舒祺还小，又不成器，这才是最让我担心的。我疼爱他，只好求太后开恩，让他补个黑衣卫士的缺额，保卫王宫，我在这里先谢太后啦。"

太后一笑，马上答应下来。她问舒祺多大年纪，触龙说："十五岁了，虽然他年纪还小，可我得及早替他谋划。"

太后又笑，再问："你们男人也疼爱儿子吗？"触龙重声说："比女人还疼爱啊！"太后不以为然，说："还是女人爱儿子更深一些。"

触龙趁此说到了长安君，他道："臣以为，太后疼爱女儿燕后要超过爱长安君很多啊。"

太后否认了触龙的话，触龙又说："父母爱子女，一定要替他们作长远的打算。当初燕后出嫁，太后哭成泪人。燕后身在异国，太后虽然思念，却日夜祈祷她平安，并不希望燕国把她送回来。太后所思所想，乃是希望她的子孙个个成王，这才是太后的长远打算啊。如今长安君虽然尊贵，太后又不惜重赏厚赐，可一旦太后百年之后，长安君没有大功于国，他那时何以立足呢？太后当趁现在让长安君为国立功啊。太后却是不愿不想，所以我说太后爱他不如燕后了。"

太后沉吟多时，终于答应让长安君去齐国做人质，齐国的援军随后赶到。有人向触龙求教游说的学问，触龙感叹说："上位者威严所在，下位者若是不极力维护，只能自讨苦吃啊。"

智慧点拨

精于言辞不是统治者的长项，也不是他们赢取高位的根本。相反，高高在上的领导者纵然口齿伶俐，也不会在言语上与人过多地计较，争个上下高低。在封建专

制时代，权力和地位是最有说服力的，也是最有权威的，恃此便足可以让人生畏，使人向他们屈服。如果和人理论，不能以理服人，只会暴露出他们的无知和霸道，这应该是居高位者极力避免的错误。

一一、知错就改的公孙弘

汉武帝时，公孙弘六十多岁高龄时才被征为博士。他十分珍惜这个晚来的机遇，一上任他便上书言事，对朝政之弊横加指责。

汉武帝并不看重公孙弘，对他的谏言也都没有下文。公孙弘初遇打击，一时十分沮丧，他对朋友们说："我已老了，从前有心报国，却没有机会，今日有书上奏，为何皇上不喜呢？看来还是我的名望不够啊。"

朋友们劝他少安毋躁，暂隐锋芒，他们异口同声说："皇上即位不久，自有他的新的主张，我们对皇上的心意都无从察测，又怎能打动他呢？你求名的心实在太切，弄不好要惹祸的。"

公孙弘曾受皇命出使匈奴，他为了邀功取赏，竟把许多不利的事瞒住不报。汉武帝后来察知，斥之无能使诈，他恐惧之下，只好称病辞官了。

元光五年（前130年），武帝再次征召贤良文学，公孙弘又被地方官推荐。有了上次教训，公孙弘百般推辞，地方官却说："你不知朝廷事宜，不懂为官之道，只怪你不解此中玄妙啊。好在你已深有感触，相信你一定和昨日不同了。"

公孙弘被汉武帝取为对策第一，任命为博士。此时的他变得事事慎重，再不贸然上书言事。每次朝廷议论政事，他很少开口，从不早下断言；纵有争辩，他也不肯疾言厉色与人强争，而是出语平缓，多有谦让。

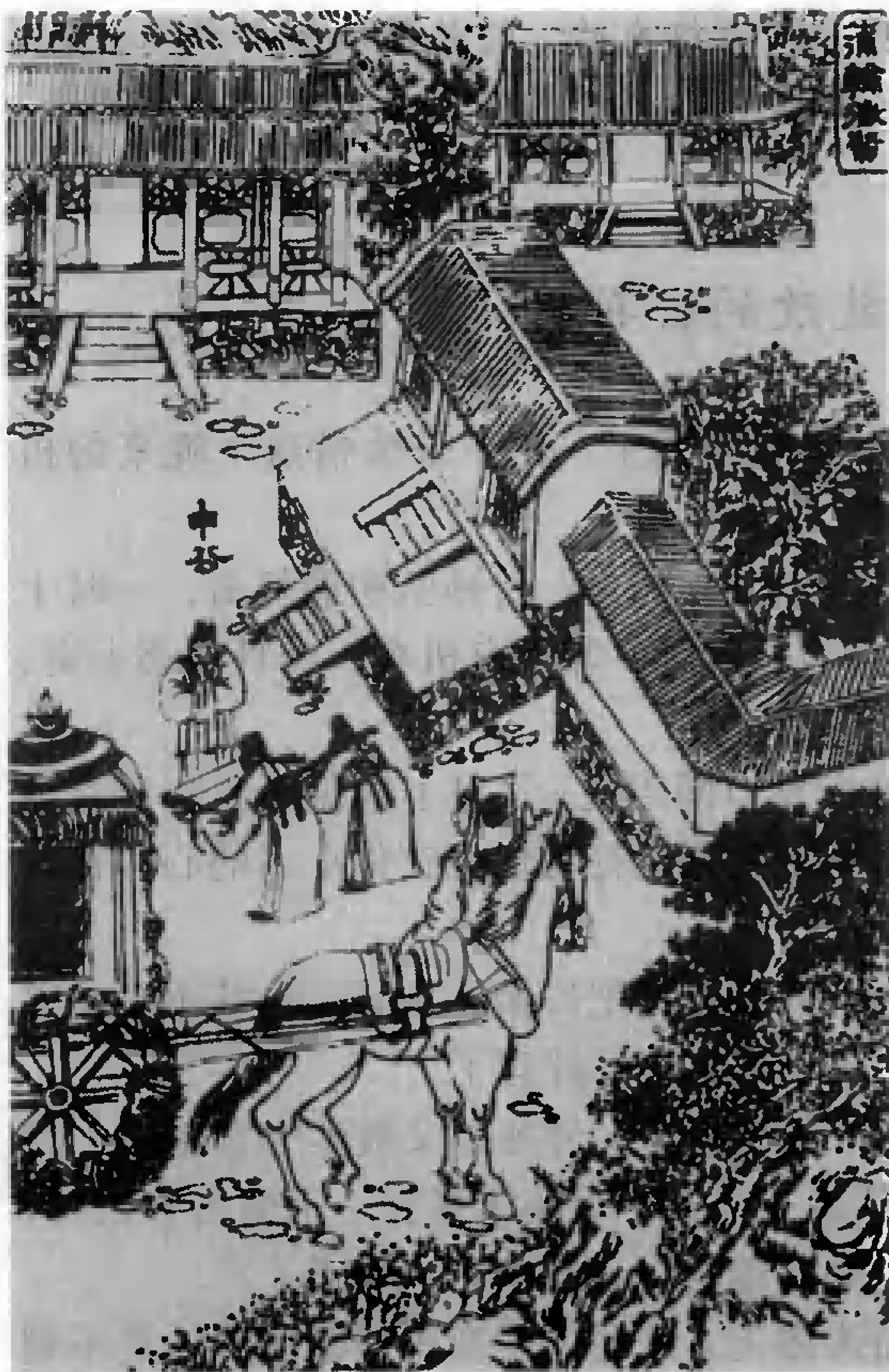
有人问他何以变得这般小心，他开口回答说："我乃书生出身，凡事过于认真和固执，这本是引以为傲的事，在朝堂上却行不通啊。何况身为大臣，当凡事有理有节，考虑周到，怎能还意气用事呢？"

公孙弘的转变也令汉武帝十分高兴，他对群臣说："公孙弘有错就改，朕十分欣慰，为什么呢？像他这样的人，能改掉书生的毛病，实在不是一件容易事啊。书生往往自恃才高，清高浮狂，纵是他们学问再大，不能治国，也无大的用处。"

有了汉武帝的赞扬，公孙弘却愈加自谦，他每日闭门苦读法律条令，一日不敢稍辍。有人见他这般卖力，对他说："你学问已成，如今又有皇上嘉奖，你当趁热打铁，和群臣交结联络，以助自己步步高升。像你这样你学习法律条文，又有什么用呢？"

公孙弘回答说："名誉、地位是要有坚定的根基才牢靠的，在此弄巧使诡，早晚必受报应。法律条文是从政之学，学好了这些才能办事得体，治国有谋，这才是赚取一切的本钱啊，其他方法是无法与之相比的。"

公孙弘这般行事，一年之后便被汉武帝提升为左内史的高位，掌管一半京畿地区。



蒲轮征贤图。选自明·张居正《帝鉴图说》，讲述汉武帝喜好儒术、任用名儒之事。

一次，公孙弘与公卿约定一起去向汉武帝谏诤。群臣发言过后，公孙弘却一反常态，处处维护汉武帝，没有一句谏诤之词。大臣汲黯指责他毫无忠信，背信弃义，公孙弘却不生气，只说："是我的不对，你尽管骂我好了。"

后来汉武帝当面问及此事，公孙弘委婉地回答道："了解我的人以为我忠，不了解的人以为我不忠。事情本不能两全，我也只能顾大局而舍私义了。"汉武帝听过，心中十分感激他，重用他之心更切。

数年之间，公孙弘已升为御史大夫，位列三公。一次汲黯指责他沽名钓誉，公孙弘十分惊骇，动问说："我事事小心，惟恐有失声誉，自问没有缺失，你何以诽谤我呢？"

汲黯冷笑说："你身居高位，俸禄丰厚，听人说你却盖着布面的棉被，这是装假，其意在何？"

公孙弘久不做声，后点头说："这实在是个毛病，我坚决改掉就是了。"他从此之后，更加勤于反省自己，再无缺失之处。八十岁时，他病终于丞相位上，哀荣无限。

智慧点拨

用不正当手段而取得的名誉，常是祸患的根苗。利欲熏心者不惜用下流方法来获取名誉，无不是为了借誉生利，而天理人道自在人心，他们的阴谋终会败露的。坚信这一点的人，总不会在名誉的取得上施展手段，而是靠本事和努力去赢得。名誉表面上是人所赋予的，实际上却是苍天对仁人智者的一种褒奖。违逆天理的人，最终是不会得善果的。

一二、免死的龚遂

西汉的昌邑王刘贺为人奸险，行为不端，屡作恶事。他的手下慑其淫威，少有谏言者，更多的还是极力恭维他，不惜助其为恶，讨其欢喜。龚遂身为刘贺的郎中令，执掌侍卫权柄，他却为刘贺日夜忧心，对其他人的谄媚之举也极

为厌恶。

刘贺与仆人吃喝玩乐，整日醉酒高歌，王府难得一日清静。刘贺兴致一来，常常无端重赏那些仆人。龚遂见刘贺胡闹日甚，便联合其他官员想要向刘贺进谏，他对那些官员们反复说："大王任性放纵，我等听之任之，这是为臣者最大的失职啊。长久下去，不但大王迷途难返，我等也有不测之灾了。"

那些官员冷眼相对，有的说："大王自有大王的安排，为臣者怎能不安守本分，对大王妄加断言？你危言耸听，就不怕大王先治你的罪吗？"

和龚遂友善的人私下劝他说："天下是刘氏的天下，为王者嬉戏无度，这也许就是他们应有的快乐吧。眼下人人心知肚明，之所以无人进谏，不过怕给自己招祸罢了，这也是人之常情啊。"

龚遂见无人应和，心中悲苦。他一人暗自长叹，他的家人就安慰他说："人人苟安，大人当知这是世事使然啊。谁不攀龙附凤、结交权贵呢？身在官场，任凭大人如何高洁，也得顺应大势，这岂能是因你一人努力而改变的？大人切不要太伤心了。"

第二天，龚遂参见刘贺。此时群臣环绕其身，刘贺正玩着打斗的游戏，兴致正浓。龚遂眉头紧皱，他直上前去，一下跪在刘贺面前，放声便哭。刘贺一惊，群臣更是面面相觑，不知龚遂真意。

刘贺心中生气，厉声道："你无故哭号，坏我兴致，你当真不怕死吗？"

龚遂双膝跪地向前爬行，抽泣说："臣死不足惜，容臣将话说完。大王不事正业，游玩无度，上坏朝纲，下毁清誉，如此下去，国之将亡啊。大王高高在上，胆小怕事者不敢直言，别有用心者却怂恿大王以谋取私利。臣不敢言忠，却未忘汉室的天恩，今出言冒犯大王，大王若不纳谏，恳请大王赐我一死。"

刘贺忽发冷笑，说："你要陷我于不义，这也是忠臣所为？我暂不杀你，却也不能任你以下犯上，不知朝廷礼节。"

刘贺传命责打龚遂，同情龚遂的臣子为他苦苦求情，龚遂这才免受酷刑。事后龚遂对群臣说："我们共同辅佐大王，可谓和大王连为一体了。大王荣，我们荣；大王衰，我们衰。你们不识大体，只见眼前的一点好处就沾沾自喜，将来的祸事谁会料到呢？"

昭帝去世后，因其无子，昌邑王刘贺得以继承皇位。消息传来，王宫中一片欢腾，人人喜不自禁，惟有龚遂听之一惊，继而忧虑更甚，毫无喜色。有人问他有何心事，龚遂拒不言明，他只跟自己的家人说："无德者窃居高位，这并不是件好事啊。天子之位尊崇无比，人人注视，似大王这般无德无能，荒唐放纵，纵是恃势而为，又岂能长久？只怕我们做臣子的也要跟他一起遭殃了。"

他的家人没想到他竟有这样的想法，倒吸一口凉气。于是劝他辞官不做，龚遂却无奈地摇头说："为臣者虽知凶险，又怎能弃大王于不顾？大王身边尽是谄媚之人，有我在，或可让大王有所收敛，消解此难。"

龚遂随刘贺入京，他不时苦劝刘贺，常常跪地不起。刘贺十分讨厌他，再不准他进见，龚遂便上书言事，仍不罢手。昌邑王即位二十七天，终因淫乱放纵被废。

昌邑群臣被杀死的有二百多人，他们的罪名便是陷君王于无道。龚遂因争谏不止，忠心可嘉，朝廷特许他免于一死。

智慧点拨

趋炎附势的人大有人在，与主子讨得一杯羹的心理和打算，使许多人盲目地上了贼船，结果得不偿失，损失惨重。其实，小人的势力是外强中干的，小人的为人和邪恶势力的本质，对任何人来说都是一个陷阱，若心存侥幸并以此为靠山，只能成为他们的帮凶而引火烧身。认识不到这一点，人们就会迷失人生的方向，在人生的关键之处做出错误的抉择，贻误终生。

一三、屈死的王章

西汉的王章，向以敢于直言出名，他由此也屡遭陷害。他的妻子怕他惹下大祸，于是劝他说："你官小人轻，无权无势，眼下最要紧的是保全性命，以为来日除奸之本。你动不动就任性弹劾朝中权贵，明知自寻死路也照做不误，这哪里是智者所为呢？"

王章听了之后非常生气，他反驳说："奸臣当道，人不敢言，奸者气焰更甚。我虽微不足道，却可振臂一呼，令奸者畏惧。若论生死之道，这哪里是忠臣所考虑的事呢？我是誓死效忠啊。"

汉元帝初年，王章在任左曹中郎将期间，和御史中丞陈咸交好，他们二人联名上书弹劾中书令石显。王章的朋友劝他不要草率行事，他告诫说："石显受宠，皇上正信任他，弹劾他是没有一点用处的。与其做这些无用之事，不如隐忍不发，以待他日一举扳倒他。否则，不仅你的性命难保，朝廷也失去了制约他的一大力量，这对你和国家都是损失啊。"

王章不听，果然弹劾不成，陈咸减死罪一等，剃发为刑徒，王章也被免官。

王章闲在家中，妻子多有埋怨，王章也稍有悔意，他对妻子说："我做事莽撞，导致今日之祸，反让奸臣快活逍遥了。"

他的妻子责怪他说："我们落难困穷，你当觉醒了。权贵不可攀附，也不能随便得罪。现在你不要言事，更不可说半句怨恨权贵的话，也许这样我们以后还有希望。"

王章这样做了，权贵们本想置于他死地，今见他变得乖巧，渐渐再不以他为意，王章平安度过了这段赋闲岁月。

汉成帝即位后，征召王章为谏大夫，升任司隶校尉，后又任命他为京兆尹。风光再来，王章又认真起来，先前的教训全都忘了。他本是大将军王凤荐举复官的，可他却看不惯王凤专权，一心想弹劾他。他的妻子苦劝他不可造次，她说："你刚脱困穷，就要和大将军作对，这分明是自不量力啊。你无论如何也不是他的对手，为什么要自毁前程呢？我们自保尚不容易，应该事事小心避祸，这样下去还不知结果如何，哪有闲心惹是生非呢？"

王章嘴上答应，却自恃有理有据，仍向皇上秘奏了不可任用王凤的奏章。

王凤是汉成帝的舅舅，汉成帝心知王章之议有理，却不忍心对舅舅下手。王凤听说此事之后，怒气冲冲地对人说："王章忘恩负义，狼子野心，我有心提拔他，想不到他却暗算于我。我一定要好好惩戒他。"

他命人搜罗王章的"罪状"，只因王章清廉，一时无从罗织罪名。王凤气急败坏，他恶狠狠地对手下人说："王章十恶不赦，他诬告我，便是大罪一条，怎么能无罪呢？这样的伪君子沽名钓誉，看似正直无私，实则可恶之极啊。"

最后，王章被王凤安上大逆不道的罪名，被捕入狱，他的妻子和孩子也一同株连被捕。



王章像，图出自清·顾沅《古圣贤像传略》。王章是西汉成帝时的大臣，以直言敢谏著称。

在狱中，狱卒对王章百般凌辱，他们对王章说："你不思报恩，反要诬害大将军，你这样的小人也敢称君子吗？"

王章自知必死，反而坦言道："我和王凤作对，非是私怨，乃出于公义。只恨我人微职低，不能成事啊。我死无憾，惟王凤专权，危及国家，相信皇上必有悔恨之日，汉室亦危矣。"

不久，王章屈死狱中，他的妻子随后被流放到合浦。

智慧点拨

人处微贱有许多禁忌，不可不慎。社会的残酷和不公，使社会底层之人更要小心保护自己，自尊自爱。嫌贫爱富的势利小人比比皆是，身处贫困若再没有了骨气和节操，那就更不值一文了，有的只是徒招屈辱。人没有天生的富贵，只要不甘贫穷，不自轻自贱，终有出头之日。保有良好的德行，不失人的尊严，本本分分地生活，是穷困之人的头等大事，它可以让人安身立命，也可使人待机而动，扭转乾坤。

一四、有胆有识的刘平

王莽称帝时，刘平代理苗丘的县长。其时天下将乱，多有盗贼，民多遭殃。

一日，刘平为了招抚县中大盗，决定孤身一人去和大盗谈判，他的属下都力劝不可，刘平说："你们的好意我心领了，我也知道，此去实有凶险，可不这样做，百姓受苦更深。万一事情有成，百姓受惠，这远比我个人安危更为重要。"

刘平的下属中有一人愿陪刘平前往，刘平见他平日寡言少语，就对他说："这不是赴宴，难道你真的不怕死吗?"

那下属说："事不到危急关头，不见勇者风范。我虽不敢自称勇士，却也敬佩大人以书生之身犯险之胆。"

刘平深受震动，感言道："若无此事，我哪里知道你的勇气呢？险些埋没了一位勇士啊!"

他带着那位下属去见大盗，大盗为其勇气所折服，又为他爱民之心所感动，于是投降了朝廷，苗丘县境一时匪患断绝。

百姓称赞刘平之时，有人问刘平说："你侥幸成功，以后可要小心了。盗匪穷凶极恶，你不该轻信他们。当初你赴约时，可曾想到会遭难呢?"

刘平平心静气地说："无谓冒险，我亦不为也。时下暴政民怨，民不聊生，为盗者多是被逼所致。那位大盗我已多作查访，早知其根底。我自信知己知彼，事情有成，绝非侥幸。"

人们就此大悟，对刘平更生敬佩，夸他是真正的勇者，有胆有识。

更始皇帝刘玄在位时，天下大乱，民变四起。刘平携老母逃难，一日竟被盗贼抓住。饥饿的盗贼要把他烹了吃掉，刘平却号啕大哭说："我为老母挖野菜到此，老母如果没有吃的，一定会死，请让我回去给老母喂食，等我回来，你们再吃我也不迟。"

盗贼见其孝心，就放他回去。刘平待老母吃过野菜，就对母亲说："天下至此，全是暴君之过，与民何干呢？我已答应盗贼回去就死，不能失去信义，让他们说我欺骗了他们。"

刘平的母亲痛哭失声，骂他说："你弃母亲于不顾，竟和盗贼妄谈信义，真是不孝迂腐啊。你去而复返，自投死路，天下还有你这样的傻人吗?"

刘平哭着说："盗贼若无怜爱之心，儿子已然死了。盗贼尚有人情，何况我呢?"

刘平头也没回，径直又来到盗贼那里。盗贼又惊又骇，转而拜服得五体投地，他们相互说："早听说有英勇之士，却无人得见。今日我们有幸见得这样忠信之人，纵是饿死，也不枉一生了。"

他们向刘平请罪，刘平这才保下命来。

光武帝即位之初，平狄将军庞萌在彭城反叛，进攻郡太守孙萌。此时身为属吏的刘平第一个站出来劝孙萌死守，孙萌十分惊讶，对他说："大敌当前，人多逃散，

想不到你平时默默无言，却有这份胆识和忠心。我待你甚薄，心中愧疚啊。”

叛军攻入，刘平爬在孙萌身上，身中数刀，他仍哭着喊：“太守无罪，我愿代太守一死。”

叛军感念刘平勇敢义气，没有杀他。他们叹服说：“我们自命不凡，和此人相比，实是无地自容了，这才是真正的勇士啊!”

智慧点拨

说大话的人，并不是真正的勇敢者。他们滔滔不绝，看似无所畏惧，其实这本身便是不慎重的表现，自不能对他们抱以厚望。勇敢者的寡言看似平静，他们的内心深处却无时无刻不蕴藏着一种强大的力量。对一切不轻易小视，对一切细心观察，这不是言语所能做到的。只有这样，他们才能在深思熟虑之后，放手行动，毫无迟疑和怯弱，所做的事情也能获得成功。

一五、朱晖的驳议

东汉章帝时，国库空虚，粮食价高，朝廷深以为患。汉章帝为此日夜忧心。

一天，汉章帝收到尚书张林的奏书，读罢精神一振，奏书中说：“粮食所以贵重，以臣看来，只因钱太便宜的缘故。国家因此陷于危困，当从钱上入手解决。以臣愚见，要扭转局面，可以把钱全都封存，弃而不用，代之以布帛作为租税，天下通用。另外，盐为生活必需之物，只要抬高其值，再贵人们也不得不买。如此把盐的出售垄断，相信国库自然殷实。再者出卖珍珠宝贝，可获重利，此项可以通过交趾、益州上计吏的往来而得。”



汉章帝像

汉章帝心中赞同，但他还是将此议交与各位尚书讨论。各位尚书揣知皇上心意，虽知此举过于极端，但无人敢谏，只有朱晖力言不可，他对汉章帝说：“朝廷困难，也不该杀鸡取卵，不择手段。自古治天下多艰，此乃常情，若用心对待，自会找出应对之良策，何能行此暴政呢？这样一来，恐怕危难不除，大乱又生，反遭更大的祸患。”

汉章帝心里恐惧，一时也未敢实行，此事暂时搁下。

事后有人劝朱晖说：“皇上偏爱

此议，群臣心知肚明，你却谏阻不休，皇上自会不喜。为臣者虽一心为公，可若皇上执意要做，我们能劝阻得了吗?”

朱晖认真回答说：“皇上为国事忧心，自有不智之事。我等若置身事外，凡事顺从，让皇上置身何地?如今国家危难，若无良策进谏，已然有愧，再不敢讲几句真话，真是大失臣职了，这也是国家的大患啊。”

不久，又有人重提张林的建议，力劝汉章帝实行，且说：“国在难处，只要对国家有利的事就要做，自顾不得小节了。眼前的困境不解除，长久的困穷更难以防范。所谓非常之时，当用非常手段，陛下无需犹疑。”

汉章帝受此迷惑，决心下诏实行。朱晖不顾人劝，独自一人上奏反对，他驳斥张林建议荒谬，还明确地指出：“此议不是救国的良方，却是害国的毒药。此议看似为国分忧，实乃乱国之策。自古王朝的制度中，天子是不谈财物有无的，诸侯是不讲财物多少的，有俸禄的人家是不与百姓争夺利益的。如今，此议若是实行，实与商贩的做法没有差别。盐利国家独占，百姓就会困苦不堪。用布帛作为租税，一些官吏就可以从中作奸取利。如此作为，圣明的君主不会为之，国家的现状也不会得到丝毫改善。”

汉章帝十分生气，严词斥责了朱晖。朱晖把自己捆绑起来，自投入狱。三天之后，汉章帝气消，下诏赦免了他。朱晖坚请废除张林的建议，他痛声说：“我已年迈，死不足惜。在我看来，如果能为国尽忠，虽死犹荣。我不肯顺从皇上的旨意，只因事关天下苍生，这就是自古忠臣的道义吧。”

朱晖冒死谏阻，终于打动了汉章帝，他思前想后，还是采纳了朱晖的意见，天下百姓闻之无不欢呼雀跃。

智慧点拨

人们的思想不同，看待问题的结果自有差异。困境既然无处不在，如果换个角度思考，把它视为乐事从容待之，自然会少了许多烦恼。这不是自我欺骗和麻醉，而是处世哲学中的一大实用方法，也是人生智慧中的闪光之处。只有蔑视和超脱困境的人，才可能真正摆脱困境的束缚，不为困境所困。这种思维的转变，是以不局限于困境为前提的，停止对困境的责难和厌弃，人们才能看清困境的本来面目，找到突破口。

一六、自取祸殃的苻坚

前秦的苻坚统一北方后，自命不凡，野心暴长。他不顾丞相王猛临终前的劝谏，在朝臣的怂恿下，主张伐晋。

一次，苻坚南游坝上，得意地对群臣说：“朕征讨四方，攻无不取，战无不胜，和古时轩辕黄帝相比，朕亦无愧色。轩辕黄帝力讨叛逆，不管叛逆在何处，他都要亲征剿灭，不敢稍息，朕也不能罢兵啊。”

太子苻宏小心地劝谏说：“江南地区今年收成颇丰，钱粮十足，晋主深得人心，

许多人为他效力。陛下英名尚不为江南民众所服，如若此时出兵，胜算不多。不如加紧练兵，广积粮谷，等到晋国出有暴君，众叛亲离，伐之必胜。”

苻坚颇有不快，他慢声说：“朕有雄兵百万，文武众多，百姓归附，凭此还灭不了晋国吗？只怕出一路兵马，晋国百姓慕朕天威，便要投靠我国，反叛晋国了。朕信心十足，此举定可一统天下，成就千秋霸业。”

大臣道安反对伐晋，听了苻坚的一番狂语，更是以为不妥，他说：“江南百姓只知有晋，陛下纵使百万大军攻之，其心不服，终会拼死抵抗。再说自古交战，当察天时、地利、人和之情，缺一不可，如今陛下自道万事齐备，依臣看来却于实情不符，这样会一错再错。”

话音未落，冠军将军慕容垂高声打断道安的话，指责道安说：“皇上德比黄帝唐尧，功高商汤周武，恩威普及天下，远地异族都慕名来朝，皇上怎会有错呢？你口出不敬，贬损皇上，应该千刀万剐！”

道安猝不及防，未及分辩，慕容垂跨步上前，又对苻坚说：“大秦上应天命，陛下圣武无比，只此一点，便无所抵挡了。《诗经》上说，要想在道边盖房子，七嘴八舌说什么的都有，所以没法盖成。陛下既有英明决策，不该再为小人之言所扰，当马上施行伐晋的计划。”

苻坚非常高兴，连道：“知朕者，看来只有你一个了，这是苍天赐给朕的助手啊。”

苻坚赐给慕容垂五百匹帛，对太子、道安等人却厉声呵斥。慕容垂心中窃喜，他的心腹却在夜里上门拜访，不安地说：“将军身为鲜卑人氏，可曾忘了国仇家恨？苻坚灭我燕国，奴役我族，将军不思复国雪耻，却鼓动他灭晋建功，如此一来，我们还有出头之日吗？”

慕容垂诡诈地一笑，说道：“依你之见，我该如何？”

他的心腹说：“阻其伐晋，一可顺应群臣之心，不树强敌；二可防秦壮大，我等复国无望。”



《东西晋演义》版画之草木皆兵图。《晋书·苻坚载记》：“坚与苻融登城而望王师，见部阵齐整，将士精锐；又北望八公山上草木皆类人形，顾谓融曰：‘此亦劲敌也，何谓少乎？’怃然有惧色。”后来在与东晋的淝水之战中，前秦遭到惨败。

慕容垂收敛笑容，打断他的话说："若是这样，当真复国无望了，亏你还自以为计？"接着，他又自得地说："苻坚自我炫耀，骄纵狂妄，这是他的灭亡之兆，我怎么会不顺势促使他伐晋呢？此人虽然聪明，却喜欢自夸，得意忘形，此乃天助我成功，这个机会可大加利用。他伐晋若成，必国疲民怨，对我起事有利；倘若伐晋失败，大秦土崩瓦解，对我更是其利无穷，不用多久，我鲜卑人又可扬眉吐气了。"

他的心腹听罢，喜笑颜开，对慕容垂连连谢罪。苻坚倾尽国力，大举攻晋，结果大败而归，死伤无数，不久国灭身亡。慕容垂趁乱自立，建立了后燕。

智慧点拨

培育声望、树立形象有多种方法，但自吹自擂是绝对没有好结果的。如果不及时悬崖勒马，想要靠自我吹嘘来培育声望，只能是缘木求鱼。谦逊是名望的重要内涵之一，也是赢取名声的一个根本手段，认识不到这一点，只能是愚蠢的见识。那些幻想通过权势、武力、威逼、收买等手段为己立威的人，实际与他们的想法大相径庭，这时候如果身边出现推波助澜的小人，那么，他的处境就离危险更近了。

一七、刘义隆的教诲

南朝宋文帝刘义隆为帝时，对他的弟弟江夏王刘义恭十分忧心。刘义恭自幼聪颖，性情却十分骄横，生活也没有节制。一次，二人闲谈时，刘义隆便对刘义恭说："父皇崇尚节俭，身为皇子，我们一顿饭食，饭菜也不准超过五小盘，只有你受到父皇的特别溺爱，每天索要食品无数，有求必应，你还记得此事吗？"

刘义恭沾沾自喜，回答说："我还记得其他皇子想要东西，父皇一律拒绝，他们便求我索要，方能如愿。"

刘义隆一声叹息，重声道："你天生娇惯，对你未必是什么好事啊。如今你身担重任，凡事不能任性放纵，这就需要你反躬自省，戒除骄气。父皇创业艰难，守成尤为不易，倘若不念大业，恃贵横行，又怎么能对得起父皇呢？"

刘义恭连连点头，平日里却很少改变，他对自己的亲信说："皇兄过于苛刻和谨慎了，我身为皇弟，难道就不能奢侈些吗？天下这么大，皆为我家所有，难道我还低声下气不成？我自信没有什么过错。"

元嘉六年（公元 429 年），刘义恭升任散骑常侍、都督荆、湘、雍、益、梁、宁、南秦、北秦八州诸军事、荆州刺史。刘义隆对他寄予厚望，又怕他骄纵误事，于是给他写了一封长信，多方面谆谆教诲，信中说："你的神智意态开朗聪敏，每天都有新的追求，然而在道德修养和功名事业方面，却没有什么值得称道的地方，这正是我之所以感到遗憾而无法解脱的。你的性情偏激暴躁，意愿稍稍受到阻挠，你一定用强硬的手段去达到目的。心里本来没有某种要求，而外界加以引导，你也会立刻产生欲望。这是最大的弊病，应时时加以自我克制。哪有大丈夫想要成名立

业于当世却不能戒除自己的恶习呢?”

“对贤人以礼相待，对能者恭敬谦让，这是圣明人留垂后世的遗训。骄横奢侈，自我夸耀，这是历代德才高尚的人所鄙弃的。胸襟开阔、气度宏大，是汉高祖刘邦具有的美德；而猜疑妒忌、狭隘暴躁，使魏武帝曹操深受其害。《汉书》称道卫青说：‘大将军对品德高尚的士大夫礼貌周到，对品行低劣的小人也赐以恩惠。’西门豹性急，身上常佩熟牛皮，董安于性缓，身上常带弓弦，都用以自戒，改正缺点。而关羽、张飞却恰恰相反，二人性情各持一端，关羽亲近武士，轻视文人，张飞敬重文人，不体恤士卒。你待人处事，都要以他们作为借鉴。”



刘义隆像，图出自《三才图会》。刘义隆即南朝宋文帝，刘裕第三子。

“如果凭借权势欺凌别人，别人不会真心顺服；用威力压制别人，别人也不会诚心接受。声色犬马、嬉戏游乐，都不要过分。饮酒赌博、捕鱼打猎，这些事都不应去做。生活上必需的费用，都应有节制限度；奇装异服、珍宝玩好，都不可喜欢。你的嫔妃、侍女已经不少，即使另有所喜，也不可别有所纳……”

刘义隆的苦口婆心，可谓事无巨细一一关照了，刘义恭看罢流泪，欷歔不止。他对自己的亲信说：“皇上如此待我，我若再不思悔改，还算是个人吗?”

他从此一改从前的态度，谦恭对人。刘义隆对他的表现十分欣喜，他多次当面夸奖他说：“多种福田，才能让子孙后代有所依靠，你能不骄不躁，痛改前非，这是成大事者所必需的品格啊。”刘义隆对他全然放心，遂升刘义恭为司空，让他总理朝政。

智慧点拨

明晓人生、认知世事的人，在任何事情上都不会走极端，不虑长远。他们知道万事的本质和发展的趋向，在为己谋划的同时，更要把目光放在更长远处，为自己的子孙后代留下福泽。这就要求人们在有权有势时，不能忘乎所以，切勿轻信势可传家、权可相承的说法。只有良好的品德、美好的善行才是最可信赖的，惟有这些，才是真正惠及子孙的财富。

一八、面对死亡的高允

北魏太武帝时，高允以中书博士的官位和司徒崔浩一起撰写《国记》。高允博学多识，为人耿直，他官位不高，却不屑以他的天文历法之能为人推断吉凶，讨人欢心。当时朝中权贵多次找他请教灾异变化和个人吉凶，出重金求其一诺，高允总是拒绝说："古人有言，阴阳灾变，识之不多，若能测知也是不可泄漏的天机，否则必遭天谴。"

他的朋友见他清贫，于是好心对他说："你独守穷困，经年不迁，眼下有此良机，何不假言应承，以求富贵呢？只要你随机应变，不失良心，谁会知道真假？你拒绝权贵，他们一定会怨恨你的。"

高允摇头说道："此言差矣！君子穷不丧志，若不安贫乐道，此念一生，恐怕再难把持了。我不以穷困为念，奈何因穷困丧失气节呢？别人看似事小，在我却是不敢逾越啊。"

崔浩身为宠臣，大权在握，做事也狂妄不法。一次，崔浩推荐冀州、定州、相州、幽州、并州这五州书生数十人，第一次起用，就任为郡守。太子拓拔晃不满此议，他对崔浩指责说："你推荐的新人，应从低职位干起，不该超级提拔。从前的人才，他们现在在低职位上已经干得很久了，按理应提拔他们为郡守，何况他们已有了经验，做事妥当。"

崔浩对太子的意见不理不睬，仍坚持已见。高允听说此事，私下对东宫博士管恬说："为臣者以下犯上，得意忘形，这是犯了臣之大忌，崔浩一定会大祸临头的。崔浩为了私心而不知轻重，不该做的事还不加禁止，这分明是利令智昏啊。"

太武帝的宠臣辽东公翟黑子接受1000匹绢布的贿赂，被人检举后他找高允商量。翟黑子请教他说："我现在危急，该当如何是好呢？"

高允反复对他说："你已获罪，眼下只能据实交代，不能再有丝毫隐瞒了。这时只有你能救自己，万不可心存侥幸，死不认账。"

中书侍郎崔览、公孙质等人却对翟黑子告诫说："贪赃受贿，必是死罪无疑，一旦承认，只能是死路一条。好在知晓此事的人不多，如果你拒不承认，或许还有生机。"

翟黑子认为高允不够朋友，于是他找到高允，指责他说："你让我自首坦白，无异于让我送死。别人劝我不该这样，我险些上了你的大当。"

于是翟黑子和高允绝交，高允流着泪说："人在难处，总是不顾现实，多生邪念，殊不知这样只能让祸患更大。你不听忠言，相信终有大难临头。"

翟黑子拒不认账，太武帝愈加恼怒，反而渐起杀心，不久翟黑子终因贪污罪被杀。

崔浩因诸多不法之事被捕入狱，高允受他修史之事也被牵连其中。太子拓拔晃为高允开脱说："高允和我相处多年，他虽然和崔浩共事，但因其官职低微，国史文章都是崔浩所作，此案与他无关。"

太武帝召见高允，当面问他说："太子说国史非你所写，是这样吗?"

高允心知此事关及自己性命，但他还是据实道："崔浩兼职太多，撰写国史之事他只是总揽大纲而已，而我负责实际工作，所写远比崔浩还多。"

太武帝一听即怒，连道："如此你罪远比崔浩重，又怎能不死呢?"

太子拓拔晃又为之求情，不想高允打断了太子的话，诚恳地说："太子为保我活命，我心已领。不过君子不隐己恶，我又岂能为了苟且偷生而欺瞒陛下呢？这样活着，在我是生不如死啊。"

太武帝见他言此，大感意外，审视他许久，感慨道："面对死亡，难得你还能真诚作答，不掩己过，这样的人实在太少了。人们为求活命，往往一改常态，丑态百出，你为当世圣贤，也不为过。"太武帝赦免了高允的大罪，而崔浩却被诛灭全族。

智慧点拨

俗话说人穷志短，人在困厄之时最容易走向极端，失去自制。人们对盲目冒进和百般抵赖的害处不是一无所知，问题是落难之人在失去理智之后，往往孤注一掷。事实证明，不安守穷困、胆大妄为绝非解脱困境的良策，它只能让人陷入更加绝望的深渊不能自拔。事实证明，这种饮鸩止渴的行为于事无补，由此付出的代价却要比独守困穷所受的苦多出许多倍。

一九、李积的深意

李积在隋末的乱世之时，跟随李密起兵，争夺天下。他谦让多礼，有功不居，替人揽过，李密十分信任他。

起初，李密和李渊表面通好，其实互为对手，钩心斗角。李密四面出击，和隋朝主力决战，李积就为此谏言说："主公志在天下，恨不能一日便可得天下，以至用兵颇多，损失严重。现在群雄林立，各怀心事，李渊表面上和主公结盟，实际上按兵不动，盼主公消损兵力，他好坐收渔利。主公时下当缓进兵，以图他日大业。"

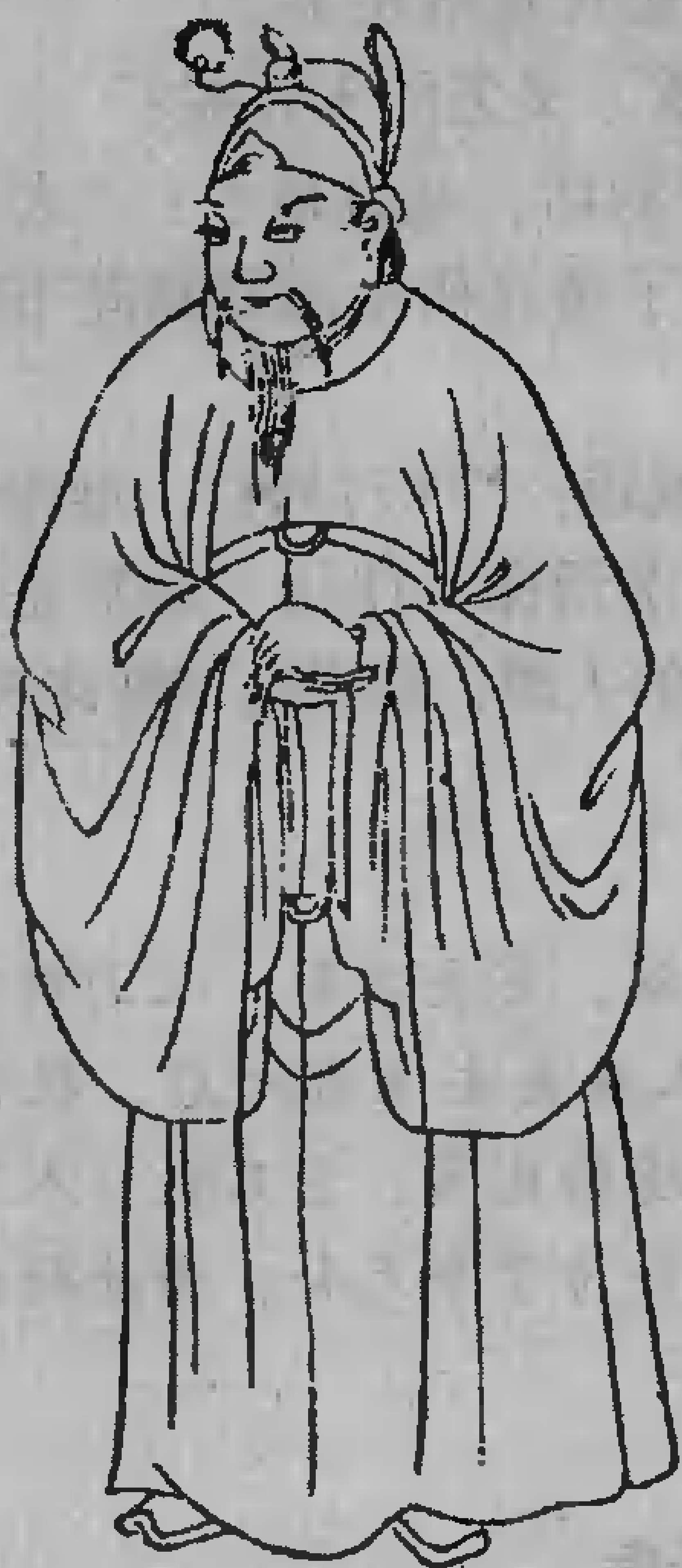
李密刚愎自用，自信地说："乱世争雄，惟能者占有天下。李渊畏惧，可遂我一人独据天下之心。倘若人人奋勇，广占城池，我李密何以立身呢?"

李密急于功成，猛冲猛打，结果他的军力大减，其后又被王世充打败，只好投降了李渊。李积随李密投到李渊门下，他知李渊虽表面上对李密十分友好，必然心有戒备，并不信任他们。他日夜忧思，一日对其好友说："我等随主公请降，若不能赢得唐公信任，必无出路。"

好友深有同感，亦道："主公只知厮杀，不听谏言，致有今日之辱，再难翻身了。我等身为主公之臣，唐公何能相信我们呢?"

李积至此，叹息说："主公先前所据郡县地理人口图由我掌管，如今主公既降，当送交唐公了。我想把图先送主公，由主公转交唐公。"

好友又惊又喜，忙道："此图十分重要，想必唐公朝思暮想。你既有图在手，



《说唐演义全传》版画之李密像

何不直接交于唐公之手？如此一来，唐公必念你献图有功，大加宠信，此乃天赐良机啊。”

李积坚持不肯自献，他解释说：“为人臣者，怎能贪占主公的功劳？此图本属主公，自该由主公进献了。”

李积的家人也不满他的作为，怪他说：“现在人人思图建功，只恨无门，李密已无权无势，自身难保，而你却把这天大的功劳让给他，对你有什么好处呢？”

李积微微一笑，小心说：“我这样做才有最大的好处啊。我等初降，若是直送此图，唐公必认为我是背主求荣之徒，又焉能重用于我？何况，好处应该让出一些，以增人望，这也是最重要的获益之道啊。”

李积派人当着李渊的面把图献给李密，且高声说：“主公决心归顺，李积马上将图送来交于主公。李积不敢自献，否则就是贪为己功，以邀富贵的小人之辈了。”

李密心头一热，李渊在旁也深为感动，他后来重用李积，还对人说：“李积尽忠故主，不贪人功，只有忠臣才可做到。”

李密降唐后心有不甘，不久又反叛李渊，被李渊杀死。李密的故臣人人自危，不敢多言。李积此时却上书说：“李密不忠，人神共愤，其死乃应得之惩。不过我身为他的旧属，实不忍心让他弃尸荒野。若唐公允我收葬李密，只会增添唐公的高风亮节，彰显唐公的大仁大义，而又可成全我的怀念旧主之心。”

此书上奏，李积家人惊恐万分，哭声一片，李积却安慰他们说：“人在难处，方显仁义之德，唐公明理，他怎会怪我好义之心呢？我正因小心行事，才以此举让唐公放心呐。”

李渊见书感慨，愈加把李积看成是难得的忠臣，他答应了李积的请求，朝野之士也由此敬重李积，公推他为仁义尽致的君子。

智慧点拨

利益是人人欲得的，利益的获得也是常由多人努力才完成的。特别是大的利益，更需多方协调，众人同心方能取得。这就要求在利益的分配上要戒除一人独占

的私心，不能见利忘义，只取不施。再说事情和运气从来不是一帆风顺的，平日施下的恩惠，总会在危难之际发挥奇效。常言道，居安思危，在利益面前，只有肯于割舍，肯与人分享，才能做到有备无患。

二〇、备受信任的虞世南

唐太宗曾赞扬大臣虞世南有五绝：一是品德崇高，二是忠诚正直，三是博学多识，四是文章写得好，五是书法精妙。

虞世南深受唐太宗器重，许多人大为不解，他们找到虞世南，当面讨教说：“你性格刚烈，不善言辞，对皇上多有忤逆，皇上为何喜欢你呢？这让人不可思议，你一定要教教我们。”

虞世南并没有正面回答他们的问题，他只是随口说：“我本无心讨好皇上，凡事凭的是良心和事实，这个很容易做到，只怕你们不屑为之啊。”

唐太宗深爱学习，虞世南在和太宗谈论古今时，并不附和太宗的观点，他以古为例，每次都能让太宗深受启发。一次，唐太宗坚持己见，虞世南百般不肯屈从，唐太宗最后苦笑着说：“人各有见，你为何不能让朕一次呢？”

虞世南红着脸说：“盲目服从，臣就有媚臣之实，这是陛下不愿看到的。正因陛下与臣所见有异，方能研习出史籍真义，否则，臣一味言喏，陛下便不会再与臣谈古论今了。”

唐太宗闻言大笑，快慰地称赞道：“群臣若是都和你一样，天下还有什么值得担忧的事呢？”

一日，天空忽有彗星出现，闪烁不定。人们都以为不吉，没有人敢向唐太宗禀报。百天过后，彗星消失，唐太宗听闻此事，就此问群臣说：“彗星已现，实属反常，其意若何？”

群臣不答，没有人敢说一句劝谏的话。虞世南见众人回避，他思忖片刻，上前回太宗的话说：“齐景公曾问晏婴出现彗星的原因，晏婴便说：‘开挖人工湖惟恐其不深，造亭台楼阁惟恐其不高，对百姓实行



虞世南像，图出自清·刘源《凌烟阁功臣图》。

严刑峻法，惟恐其不重，所以老天让彗星出现示警。’齐景公听了害怕，于是施行仁政，废除弊端，十六天后彗星就消失了。”

唐太宗听了虞世南的话，动容地问：“这么说朕也有失德之处了？”

虞世南高声答道：“陛下能自省，真是天下之福了。自古天子虽贵，可若无德无仁，终为人怨弃。只要政治清明，百姓安康，纵有象征灾异的彗星出现，也不会真的发生变乱。愿陛下不要沾沾自喜，以功劳自居，不求精进，也不要以为天下太平而骄傲懈怠。”

虞世南的直谏，群臣听了都心下一颤，感到十分刺耳。唐太宗却是连连点头，神情肃穆地说：“你说的好啊。朕虽没有齐景公那样的过失，却也自以为夏、商、周三代以来，平定天下的君主没有人能和朕相比。朕二十岁反隋起兵，二十四岁平定天下，不到三十岁就当上了皇帝。一个个强大的敌手都被朕消灭，突厥也臣服在朕的脚下，这的确让朕有些自我陶醉，开始小瞧天下人了。彗星的出现，应该是为此来警告朕的吧。”

唐太宗重赏了虞世南，对其他的臣子却多有批评，他警告说：“朕也有错误的时候，你们若是一味地讨我欢心，以示忠诚，那就大错特错了，这只能误国啊。虞世南和朕若即若离，为国敢谏，不虑私利，这样的臣子才是朕所看重的。你们若再阳奉阴违，只知奉迎，朕绝不轻饶！”

智慧点拨

在人与人的交往中，特别是上司和下属的交往中，身为弱者或下属的一方，为了赢取对方的好感，总是投入过多的热情和精力，惟恐这样还不能让对方满意。其实，这样做的效果并不突出，有时还会适得其反。要知道，在强者或上司的眼中，歌功颂德者并不罕见，他们总有谄媚之嫌。反倒是和他们保持一定的距离、不卑不亢的人令他们心生敬重。

二一、王维的苦衷

唐代著名诗人王维，年轻时就以诗歌闻名于世。王维自恃才高，对当时盛行的走权贵之门，以求进身的风气极为鄙视，他曾嘲笑那些巴结豪门的士子说：“读书人若是这样求取功名，岂不和小人无异？读书人读圣贤之书，受先哲教诲，怎会干这种无耻的事呢？”

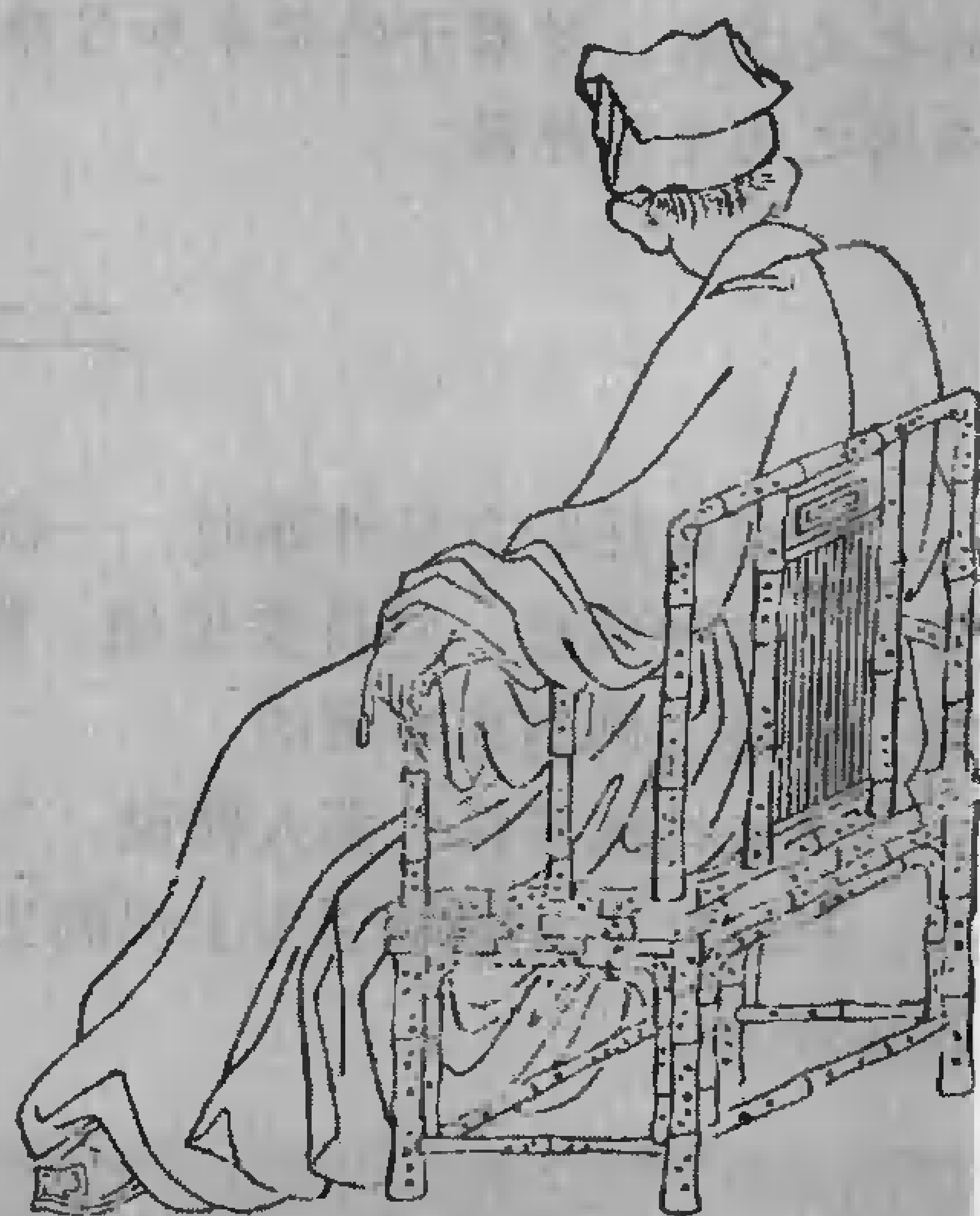
王维不走门路，结果科举落第，反而遭到了许多人的无情嘲弄，有人便劝他说：“你自夸读遍天下诗书，却怎么连人情世故都看不清呢？没有几个自愿去巴结权贵，可世道如此，不去攀附他们就无缘高中，纵有大才又能如何？这也是学问的一种，远比书本上的东西重要，你若在此硬充君子，就休想金榜题名了。”

王维遭此重创，郁闷多日，终有一日，在酒宴后对朋友说：“我年轻无知，虽遍读诗书，重节知义，却一无所用啊。我要一展抱负、取得功名，就一定要做个小人吗？”

朋友打断他的话，摇头说："小人太难听了，为什么把此事搞得这么复杂呢？你才华盖世，如此为之也是迫于形势，不必责己太过。"

王维诗艺斐然，诗写得好，音乐才能也十分突出，精于弹奏琵琶。他从此出入权贵之家，献诗献艺，皇族中的岐王很欣赏他的才能，又把他引荐给权势炙手可热的太平公主。王维拜见公主时，故意把自己打扮得像个乐师，穿着花花绿绿的衣服，浓妆艳抹。有人责怪他过于下贱，且说："你们读书人都不知羞耻、自甘堕落了，读书还有什么用？"

王维也不过多争辩，他只无奈地说："读书人也要穿衣吃饭，别人能这样，为何我们就不可以呢？从前我不知别人的难处横加指责，现在只盼别人了解我的苦衷了。"



王维像，图出自清·上官周绘《晚笑堂画传》。

王维的演奏引起了公主的注意，她把王维叫到跟前，问他说："你弹的曲子凄怨哀婉，动人心魄，可有名字吗？"

王维慌忙起身，极尽恭维地回答说："公主赞言，小人何幸！此曲名为《郁轮袍》。"

公主见他知书达理，回答得体，对他颇有好感。岐王趁势便介绍了王维的诗才，王维也把自己写的诗呈献给公主。

王维此刻心慌气乱，他惟恐公主不喜，一时手足无措。他屏住了呼吸，直待公主叫出好来，他才如释重负。

公主打量了他多时，口道："你这般高才，也不用太拘礼了。这些诗我儿时便已读过，以为是古人佳作，既是你写的，实在难得。"

公主见他乐师打扮，又一笑说："文人雅士，不该如此装束，真是难为你了。"

她命王维换上文士衣衫，客席入座。交谈之下，她更觉王维才学过人，不禁多有称赞。岐王又替王维美言，还说："他志向高远，若是得不到最尊贵的人推荐，高中榜首，他是宁愿不考的。公主既是赏识于他，自当成全他的心愿。"

公主欣然点头。她当即命人把主考官叫来，让宫婢把自己推荐王维的想法告诉主考官，主考官连连应诺。王维得中状元，私下却稍有喜色，他无奈地说："不知我者，一定会说我这个状元全凭巧取，我哪里说得清呢？"

智慧点拨

俗话说“好人难当”，做君子也是这样。人们对君子的要求甚高，世上的道德规范好像都是为君子定的，稍有差池，便会招来有别于常人的重责。同时，封建专制下的君子即使当上，也不见得有什么好处，相反倒是祸事连连，这更驱使人们有意无意地向小人靠拢了。老实说，天生就是小人的未必有几个，死心塌地甘为小人的也是少数。对君子的苛求和刁难，对君子的不公和责罚，是许多人知难而退、敬而远之的重要原因。

二二、失察的韩愈

韩愈在任职方员外郎时，一次因公外出，路过陕西的华阴县。刚刚下榻在此，忽有人口呼冤枉，坚持要见他。韩愈接见了那人，那人自称是前任县令柳涧的朋友，他是为柳涧来申冤的。

韩愈询问详情，那人便说：“柳涧为人公正无私，多有善举，为当地百姓所称道。只因他不肯贿赂顶头上司刺史大人，刺史大人才视他为奸小，百般为难，还向朝廷弹劾他。”



韩愈像，图选自清·上官周绘《晚笑堂画传》。

韩愈听到这里，暗自为柳涧可惜，他于是问道：“柳涧现在何处？他为何不亲自来见本官呢？”

那人哭着说：“柳涧已被贬为房州司马，不在此地了。我是深为柳涧不平，才见大人的。”

韩愈思忖片刻，对他说：“柳涧果有冤屈，本官自会为他主持公道。此事也不能听你一人之辞，容我调查此事，再作计议。”

韩愈第二天找到刺史，询问此事，刺史于是说：“柳涧为人善于伪装，当地百姓也被他欺骗了。他根本就不是个好官，贪赃枉法，晋事做尽，为此前任刺史才弹劾他。”

韩愈顿感此事复杂起来，他眉头一皱，遂道：“前任刺史既弹劾柳涧，可有什么真凭实据吗？”

刺史摇头说：“此中细节，下官不知，前任刺史弹劾他后，不待朝廷处置，他自己却被免官了。在他

离任之时，柳涧煽动百姓在路上拦截他，逼他偿还已经交纳的供给军用的物品和服劳役的工钱，这明显又是柳涧借此报复他了。下官深恶此人，这才将他贬往房州。”

韩愈暗中调查，但听华阴百姓都说柳涧的好处，有人更赞他说：“柳大人为官清廉，办事公正，是天下最好的官了，说他贪污，说死我也不会相信。一次，柳大人到我们农家巡察，他不仅和我们吃一样的饭，还亲自下田干农活，整整忙活了一天，他也不叫一声累。请问，这样的人还会是贪官吗?”

又有人附和道：“柳县令对我们百姓从不欺压，对官绅子弟也不放纵。城里张员外的公子仗势欺人，柳县令就把他关在大牢里，谁讲情都没有用，柳县令真是个难得的好官。”

韩愈听百姓这样说，对柳涧也充满了同情和敬意。他认定这是两个刺史相互串通处治柳涧，就上书朝廷要求惩治刺史，为柳涧复官，他十分愤怒地说：“君子得不到奖励，小人得不到惩罚，这是人所不平的，也是世乱的祸根。如今百姓公议柳涧是难得的清官，却被两任刺史诬陷为贪官，是非颠倒如此，真是天下的奇冤了，如不及时纠正，天理何在呢?”

朝廷派御史前来复查，令韩愈万想不到的是，柳涧贪赃枉法的证据被一一查实，柳涧的伪装也不攻自破了，韩愈因此被朝廷斥责、贬官。韩愈大感沮丧，几日茶饭不思，他喃喃说：“柳涧的伪装纵是精妙，也终有暴露这一天啊。可惜我不能彻查，轻举妄动，这个教训应当时刻铭记啊。”

智慧点拨

伪装也是一门学问，并不是人人都能精通的。在小人的见解里，他们十分在意伪装的优劣，无不以骗得了天下人的眼睛为荣。正是因为这个原因，他们深研伪装之道，不惜灭绝人性，以饰其伪。这是由小人的本性所决定的，也是他们深恐自身暴露、招来祸患。小人也知道人们都讨厌他们，倘若装得不像君子，谁还会信任重用他们呢？只是伪装一旦被戳穿露出破绽，小人只能偷鸡不成反蚀米了，这是他们最恐惧的结果。

二三、唐代宗的手腕

唐代宗李豫为帝时，李辅国因拥戴李豫有功，成为大唐以来第一个以宦官身份任宰相的人。李辅国为人奸恶，一居高位，其野蛮的本性便暴露无遗。他欺压百官，狂妄无忌，文臣武将入宫必先向他朝拜，甚至代宗他也不放在眼中，还直言说：“陛下只管在宫中静养，朝廷之事尽听老奴代为处置。”

忠心的大臣不忍见皇上如此屈辱，私下常上谏说：“李辅国日益嚣张，无人能制，陛下若再听之任之，大唐危矣!”

唐代宗每到这时总是放声一笑，说：“李辅国立有大功，虽有些放浪，却也是他不检点所致，有何大害呢？我厌倦政务，有他主理倒教我清闲自在，没什么不妥。”

忠臣忧心，李辅国知道此事后却十分高兴，他对他的死党说：“皇上还算知趣，

只要他不和我为难，他就可以安心当他的皇帝了，那有什么不好？”

李辅国越是专横，唐代宗越是对他分外敬重，他尊称李辅国为“尚父”，还多次建议他说：“你劳苦功高，想必门下弟子也是不少，为了彰显你的功德，他们也该重用封赏，这才能让他们感恩于你，更好地帮你做事。”

李辅国求之不得，遂封其同党程元振为左监门卫将军、知内省侍；巫士韩颖，拜为司天监，又兼秘书监；刘恒拜为中书舍人。

唐代宗纵容奸佞，朝中大臣颇有怨言，有人冒死进谏说：“李辅国一人乱政，已是害处昭然，陛下竟坐视其安插党羽，狼狈为奸。让天下人心怀怨恨，长此以往，陛下民心亦失，当无可救了。”

唐代宗看罢奏章，暗自泣泪。他压下此奏，却命人对进谏之人传话说：“你的忠心，皇上都知道了。皇上另有深意，此刻不便言明，只盼你无需谏言。”

原来，唐代宗对李辅国早有铲除之心，只因他势力庞大，所以才暗中隐忍，不敢贸然下手。他表面上迷惑住了李辅国，暗中却时刻找寻能治服他的人选，以便一击而中。

李辅国的同党程元振为人更坏，他一获重权，便想取代李辅国。他密向代宗建议，应削夺他的部分权力，他还自告奋勇地说：“陛下若能相信于我，以我之力，当可令其党徒倒戈相向。李辅国若失援手，自然也就形同孤木，掀不起多大风波了。”

唐代宗见有人倒戈，立时有了主意，他亲自秘召程元振，对他嘉许道：“若能除掉此人，你就是奇功一件，朕必会重重赏你。不过李辅国生性狡猾，党羽众多，你有何把握成事呢？”

程元振重声说：“人们依附于他，不过贪图他能给人带来好处罢了，谁会真心拥护他呢？陛下假我实权，我再以利说劝其党，准保大事可成。”

唐代宗于是提升了程元振的官职，让他和李辅国对抗。程元振马上变脸，四处活动，轻言许诺，李辅国的党羽一时纷纷倒向了程元振这边，形成了新的宦官势力，李辅国被彻底孤立了。

宝应元年六月，唐代宗见时机成熟，遂解除了李辅国行军司马、兵部尚书和闲厩使职务，又任命程元振为行军司马。李辅国无力抗辩，只得请免中书令之职。他还受到了守门小吏的刁难，这使他又气又怒，却又无可奈何，他哀叹说：“我不是败在皇帝的手上，都是那个该死的程元振害我致此！”

智慧点拨

对付小人的方法之一，便是让他们自相残杀，交恶火拼，从而坐收渔翁之利。小人利用别人，小人自然也会被别人利用，只要激起他们的贪心，小人其实是最好利用的。他们嫉妒心极强，好事又要占尽，惟恐有人抢去他们的风头，如果有一个和他们一样的对手出来，他们之间的争斗便是你死我活。正因如此，有智慧的人往往不直接和小人对抗，而是极力促成小人之间的自相残杀，这样可以一举两得，渔翁得利。

二四、奸诈过人的李林甫

唐玄宗时的宰相李林甫，为相共十九年，至死都受到唐玄宗的宠信。考察李林甫得宠的秘诀，他的奸诈之术和识人之能是不容忽视的。

李林甫在担任刑部侍郎时，他见玄宗特别宠幸武惠妃，便通过宦官向武惠妃表示，愿意协助武惠妃之子寿王当上皇太子。李林甫的密友源絜对此不解，他对李林甫劝告说："你太没有远见了，我知道你是想讨好武惠妃，可这么一来，你却得罪了皇太子，岂不得不偿失？有朝一日皇太子即位，第一个要杀的就是你啊。"

李林甫蔑然地一笑，冷静地分析说："皇太子为人忠厚，皇上又不喜欢他，再加上朝中大臣意见不一，我料定他前程凶险。与其取悦这样一个无用之人，还不如另寻他路，作为日后的依靠。"

源絜摇头，难以置信地说："此乃国家大事，哪是你我所能测度的？你要知道这事关重大，走错了一步便悔之晚矣，不可不慎啊。"

李林甫认定自己的猜测没有错，他连番多次向武惠妃进言。武惠妃当时正愁无人帮助自己，李林甫的毛遂自荐让她心花怒放，她兴奋地对身边人说："天下能知我心意的人，除了李林甫，还会有别人吗？这个人有如此之能，绝非简单人物，我该扶植他，好为我所用啊。"



张九龄像，图出自清·上官周《晚笑堂画传》。张九龄，字子寿，曾任唐玄宗开元时期的宰相。

武惠妃对李林甫心存感激，于是多次向玄宗皇帝推荐李林甫。不久，李林甫便升迁为礼部尚书，后来终于做了宰相。

李林甫当了宰相之后，便把全部心思用在玄宗皇帝之上。一次李林甫退朝之后闷闷不乐，源絜陪他饮酒时有意询问，李林甫便把心里的苦恼说了出来，他说："张九龄经常故意与我做对，这总不是一件好事，也许皇上会因此而疏远我。"

源絜谄媚地献计说："大人料事如神，又怎会束手无策呢？以我愚见，大人如今有财有势，完全有实力和他真刀真枪地干了，不必如此费心。"

李林甫斜视了他一眼，说道：

"你了解张九龄这个人吗？他素有忠正之名，朝野皆知，皇上正是看中了这一点，方让他高居相位。我若和他水火不容，皇上和群臣一定会说我心胸狭窄，不能容人。和他斗，吃亏的只能是我自己，这只能让张九龄捡到便宜，我怎会这样做呢？"

玄宗一次要给朔方节度使牛仙客实封，听闻这个消息，张九龄对李林甫说："只有为朝廷立过大功的名臣才能有此封赏，牛仙客平庸无奇，一个边关将领而已，根本无此资格，我要据理力争。"

李林甫听了张九龄的话，不仅心头一亮，便积极鼓动张九龄速奏此议，他故作气愤之状说："大人所言极是，如果此风日长，岂不坏了朝廷制度？"

张九龄见他没有异议，信心又增加了不少，他拍着李林甫的肩膀说："我们同为宰相，为国分忧，为皇上尽忠，关键只要同心同德。你能有此高见，我还担心什么呢？"

他们一同面见玄宗皇帝，张九龄引经据典，力谏不可；李林甫却冷眼旁观，不发一言。事后，李林甫还对群臣散布说："张九龄也管得太多了，皇上行事自有道理，有什么不可以的？我真为皇上感到不公啊，张九龄莫非也想当皇上不成？"

此言传到玄宗的耳朵里，玄宗更恨张九龄的直言上谏了。他恨恨地道："张九龄说三道四，朕一忍再忍，谁知还是李林甫深知我心。这个张九龄，他到底想要干什么呢？"

智慧点拨

一个人的地位高低、命运好坏，总有他内在的原因，其中，识人的本领是至关重要的。在错综复杂、陷阱遍布的社会里，如果认不清好人坏人，甚至把坏人误认为亲人，那么一切祸患便由此而生了。如果深刻地认识到坏人的本质，并对他们加以防范，慎重对待小人的种种骗人伎俩，个个击破，就不会被他们的假面所蒙蔽。

二五、褚遂良的解答

唐太宗时，褚遂良身为谏议大夫，兼任记"起居注"，记载唐太宗每天做的事情。他凡事用心，绝无疏漏，无论好坏都直言无忌，秉笔直书。

一次，唐太宗对褚遂良说："你记的'起居注'，朕想看看，你快拿出来吧。"

褚遂良站立不动，后说："古代的左史、右史记载君主的言行，好坏皆记，并不为君主的意念所左右。这是史官的职责所在，用来警戒君主不做非法的事。陛下还是不看为好，臣从未听说天子看自己的史官是如何记载历史的。"

面对褚遂良的拒绝，唐太宗虽大感意外，却没有责备。他对褚遂良心生敬意，又故意询问他说："如果朕做了不好的事，你一定要如实记下吗？"

褚遂良重重点头，说："这是自然了，否则就是臣的失职。"

唐太宗微微一笑，再道："普通人尚且不宣小恶，何况君主呢？如朕命你不记某事，你可愿意听从？"

面对唐太宗的逼视，褚遂良毫不怯弱，他说："忠臣犯颜直谏，并不顺从君主

的性情。史官直书其过，意在让君主知错能改。这都是不让君主的过失任其发展啊，否则事情到了不可收拾的地步，劝谏和直书又有什么用呢？小的毛病不纠正，大的失败就孕育在其中；如不阻止，坏的结果就潜藏在里面。为臣者不能为天子着想，只思保身邀宠，就是陷君王于不义，臣不敢这样做。”

唐太宗笑着夸奖他忠心可嘉，又颇为自信地说：“朕以史为鉴，自省自励，广纳谏言，只要朕无缺失，史官要记下朕不好的事也就无从下笔，朕何必担心呢？”

唐太宗宠爱魏王李泰，为此他特命李泰的礼节等级和太子一样，以示其宠。褚遂良为此寻机进谏，他对友人说：“朝廷礼制不可因人而废，否则祸不可免。太子尊贵，魏王自不能与之相比，皇上因厚爱魏王乱了礼制，这样下去人们就会妄加猜测圣意。”



褚遂良像，图出自清·顾沅《古圣贤像传略》。褚遂良是唐代名臣、书法家。

友人怪他小题大做，还推测说：“皇上关爱魏王，这只是皇上的私事罢了，你何必危言耸听呢？皇上是一代明君，说不定有了改立太子之意，你若贸然上谏，岂不得罪魏王，让皇上不快？”

褚遂良听了这话，忧心说：“若真如此，我更要劝谏皇上了，古时祸事常因小节引发，皇上若态度不明，只凭好恶轻言废立，只怕从前故事又要重演。”

他直见唐太宗，据理力争，终使唐太宗减免了魏王的礼节等级，在名分上没有逾越失当之处。

当时，皇子们年纪不大，却担当各地的都督和刺史之职，褚遂良认为不妥，他向唐太宗坦诚说：“陛下厚爱皇子，自是惟恐他们有所不周。陛下的关爱不能有碍其成长，这就需要陛下还应把未成年的皇子留在身边，时时教导才是。皇子如今不能任事，离开宫中若失于培养，其性一成便难以纠正了，请陛下明察。”

他以东汉史事为例，一一详加解析，唐太宗最后采纳了他的意见。

褚遂良学问精深，见解深刻，唐太宗若有疑难，多次向他征询。一次，唐太宗有惑不解，问他说：“舜制作漆器，禹雕刻俎版，这点小事却招来十多人劝谏阻止，为什么呢？”

褚遂良解答说：“从事雕琢就要损害种田，从事编织、刺绣就会妨碍纺纱织布，

奢靡风气便由此而起了。如果制作漆器不停止，随之而来的一定是要求金器，金器不停止，就必定要用玉了。人们规劝舜禹，是在堵塞国家危亡的本源，绝不是一件小事啊！”

智慧点拨

人的嗜好一旦形成，很难改变。为了满足这种心性使然的习惯，许多人不由自主地犯下种种错误，也令小人有了可乘之机，借此巧加利用。一个人的嗜好反映了他的情趣，而不良嗜好却常把人导向堕落，这是不能不提高警惕的。一些人正是轻视了此节，不以为然，不能防微杜渐，整个人就彻底地改变了。一旦有了不好的苗头，及早根除，心魔便不会任其发展，也不能因此伤身害命了。

二六、善断的裴度

唐宪宗时，朝廷大军屡次征讨蔡州叛将吴元济，一无所获，朝臣纷纷上书请求停止讨伐。身为宰相的裴度与众不同，他在给宪宗的上书中说：“我军屡败，人言我朝身陷困境，应当停止，岂不知叛军也到了末日？蔡州反叛朝廷多时，如不除去，终是心腹之患。我朝讨贼名正言顺，除逆顺应民心，虽败不失正义之名，这都是我朝终胜的根基。如今即使艰难，也不该有始无终，半途而废。而叛军犯上作乱，纵然侥幸得胜，也是强弩之末，何况他们恃此而骄，不思悔改，反而一味进攻，放纵与朝廷作对，这都是他们愚顽之故，是一定会走向灭亡的。叛军已失根本，我军失败只是将领不当，如换人换将，战之必胜。”

唐宪宗召见裴度，动情地说：“听卿一言，朕方有振作之心。如卿所料，朕当派何人讨伐？”

裴度自请带兵，唐宪宗感念其忠，一口答应。有人为裴度担忧，对他说：“行军打仗，危不可测，从前无人能胜，你何必自找麻烦？”

裴度从容说：“当进则进，当止则止，如我见有失，自怪不得别人了。”

他坚信自己的判断，又要求宪宗取消了宦官监军，结果在他的指挥下，不久就活捉了蔡州叛首吴元济，消灭了叛军。

吴元济统治蔡州时，禁止人们在街上交谈，禁止百姓夜间点灯，人们互赠酒食，还要按军法处置。裴度进驻蔡州后，将这些法令全然废除，人们欢声雷动。

让人意想不到的是，裴度竟用蔡州兵作自己的侍从。有人担心他的安危，向他反复陈述说：“蔡州乃虎狼之地，刚刚平定，人心未必真心驯服。大人先废法令，后用降人，这些举措虽是义举，但蔡州人不一定领情。如果大人因此遭人暗算，纵敌为祸，岂不得不偿失？大人还是收回成命的好。”

裴度谢过好意，却说：“我军深入敌境，虽是胜利之师，却无时无刻不在危险之中。此时所求，莫过于收回民心啊。吴元济严法无情，废其法令刻不容缓，纵然有些冒险也是大势所趋，不可停止啊。至于蔡州旧部，惟有诚心感召，方能服众，虽有奇险，亦不能不为。我只担心我军胜之有骄，恃强凌弱，这是无论如何不能纵

容的。"

裴度此言，蔡州人听说后感动得哭了，于是真心归从朝廷，没有发生大的祸乱。

唐宪宗派梁守谦来到蔡州，赐给裴度两把宝剑，让裴度把俘获的叛军将领全部诛杀。梁守谦传达旨意，还对裴度说："大人虽为国平叛，却也难保这些叛将不心怀仇恨，将他们杀光，大人也可高枕无忧了，皇上必会嘉许大人。"

裴度极力反对说："战事已平，杀戮自该停止。人命关天，岂能不问轻重一律杀死？我担心这样一来，不仅于事无益，反而增添祸患，此事决不可行。"

他坚持不肯，梁守谦高声说："抗旨不遵，大人可知后果如何？大人的大功不可因此尽弃啊。"

裴度上书宪宗，力言不杀的理由，最后，他动情地说："陛下若背上了滥杀之名，相信天下藩镇就有了抗拒朝廷的口实，到时臣纵然苦战，又何以平叛呢？此事关及国本，万不可弃，尤当停止，陛下万不可意气用事……"

在裴度的极力谏言下，很多人保全了性命，唐宪宗也避免了一次大的失误。

智慧点拨

身陷困境，保存实力比任何时候都显得更加重要，只有这样，才会留下日后翻身的资本，以待来日。许多急躁冒进的人不知此理，他们徒逞"困兽犹斗"之能，结果将最后的希望一齐葬送，成为彻底的输家。本来世事是无常的，人有得意的时候，也有倒霉的时候，用不着太多的失落和绝望。一个人智慧的高低，往往表现在他对事态发展的洞察上。

二七、刘曼的轻信

刘曼是五代时期北汉高祖刘知远的同母弟弟，隐帝刘承佑在位期间，他官至中书令，权势十分显赫。隐帝年幼，朝中枢密使郭威掌有军权，和刘曼素有隔阂。刘曼对郭威心存顾忌，时刻加以防范。

一天，刘曼和郭威因小事发生冲突，心中十分气愤，他对自己的心腹判官郑琪说："皇上幼小，大臣权重，郭威又一向与我不和，我该如何是好？"

郑琪献计说："大人身为皇亲，又是重臣，不该向郭威示弱啊。郭威功高盖主，尾大不掉，我想他定有反心，大人应该设法将他除掉。"

刘曼脸上忧虑，长叹说："郭威屡平叛乱，为朝廷立有大功，我朝倚仗他的实在不少，若贸然除掉他，只怕会让敌国欢心。"

郑琪摇头说："大人心存不忍，必有后患。时下大人势力正旺，若不当机立断，一旦势不在我，郭威的野心就得逞了。对这样的小人不及早下手，难道大人忍心看到国破家亡吗？"

刘曼脸色立变，郑琪见刘曼动怒，只好闭口不言。

郭威表面上虽然和刘曼屡生冲突，心底还是对他怀有畏惧。他对自己的家人祖

露过这个秘密，他的家人劝他说："大人权高招忌，何不和刘曼略作交结，以避其锋？"

郭威苦笑道："刘曼外刚内弱，犹疑不决，我若不和他碰撞，反是让他少了顾虑，决心对付我了。一旦我势不可敌，他当是我第一个要除去的敌手，你们切记，千万不要在大事上让他们抓住把柄，眼下只能和他虚与委蛇。"

刘曼和郭威斗智斗力，郑琪深为刘曼担心。一次他又向刘曼出主意说："大人根基乃在晋阳，晋阳地形险固，赋税丰盈，若大人以晋阳为本，广招军卒，若有变故也可自保。"

刘曼起初不肯，郑琪苦劝之下，他才依计而行，在晋阳招兵买马。隐帝被部下杀死后，北汉大乱，郭威带兵平定叛乱，有人便建议郭威废汉自立，郭威早有此意，此刻他却对自己的家人说："刘曼在晋阳拥有重兵，人心未定，我要有所安抚啊。此时还不是称帝的时候，别人怎么会料到其中原故？"

郭威强压野心，他提议立刘曼的儿子刘赞为北汉的皇帝。刘曼惊喜之下，竟轻信了郭威的这一缓兵之计，他对自己的部下说："我儿子要做皇帝了，我还担心什么呢？只此一节，可见郭威忠心耿耿，我从前一定是误会他了。"



《残唐五代史演义》版画之五代后汉皇帝刘智远像

刘曼主张解散军队，派人入京，忠于刘曼的属下纷纷进言，劝其慎重，他们说："郭威所忌者，乃是大人的兵势强盛，所以他才施出骗人的手段。大人不及深察，信以为真，自毁其势，岂不上了郭威的大当？"

刘曼自信判断无误，他得意地说："郭威虽然桀骜不驯，却也不敢冒天下之大不韪，你们不要胡乱猜疑了。俗话说机不可失，若是误了我儿的登基，我岂不是成了千古罪人？到时就悔之不及了。"

为表诚信，刘曼坚持解除了军队，派使者入京。郭威又愚弄刘曼的使者说："我脖子上刺有飞鸟的图案，人称郭雀，哪能比得上刺有青纹的人能当天子呢？我一心保卫君王，决无二心。"

使者回来向刘曼报告了郭威的这番话，刘曼更加放心了。不久，太原少尹李骧又力劝刘曼说："郭威阴谋日显，大人当有防范。以郭威的为人，他是决不会甘心为臣的。

大人当控制孟津要地，伺机动作，方可应变啊。”

刘曼脸色难看，最后竟破口大骂，说李骧挑拨离间，居心险恶。他令左右拉他出去斩首，李骧临刑前叹息说：“为愚人谋划，是我的罪过，我真是该死啊！”

刘曼又杀了李骧的妻子，还把此举向朝廷说明，让郭威知晓自己的心意。郭威见刘曼解除武装，就不以刘曼为患，然后自建周朝，自己当了皇帝。刘曼这时才醒悟过来，却已无力回天了。

智慧点拨

权势和威仪是要因人而用的。那种不分对象，只知以势对人的人，只会让他的权势和威仪有损。君子高风亮节，不媚权贵，天生的傲骨和人格的正直决定了他们不会像小人那样，在势力面前低头。同样，小人的卑劣和无耻也是仁德所难以感化的，这个本性便要求人们对他们不能抱有幻想，只能以势打压。这也说明，在用势上的进退和取舍不能千篇一律，因人而异、适时而动当是最好的选择。

二八、徐铉的聪明

徐铉是南唐后主李煜手下的忠臣，他曾多次直谏李煜远离小人，励精图治。李煜曾派他到宋朝求和，他便进言说：“宋室早有吞并天下的野心，我朝一再退让，本是失误，今番再度求和，无异于与虎谋皮。非为长久计，陛下当立足一战。”李煜不听，徐铉空有报国之志，也只能徒然叹息了。

南唐灭亡之时，徐铉和李煜一起被俘。宋太祖赵匡胤一见徐铉，气不打一处来，他严厉地指责他说：“你屡劝李煜顽抗，不识时务，你可知会有今天吗？如你早劝李煜投降，事情也不会到了这个地步，兵士也少有死伤，你和天朝为敌，今可知罪？”

徐铉抱定殉国之心，反驳道：“臣为唐臣，为国效力是很自然的事，臣何罪之有？我恨不能保家卫国，令我主蒙羞，今日一死，也是应该。你不要多说了，快快动手吧！”

赵匡胤见他正气凛然，心生敬意，不仅没杀他，还好言安抚，让他在宋朝任职，且对他说：“忠臣之义，朕今日尽见了。所谓四海一家，你为大宋尽力，应当同对李氏一样，你就安心做事吧。”

徐铉自此一心效忠宋室，兢兢业业，从无半点差错。

宋太宗登基后，李煜在他四十二岁生日之际，抚今追昔，大发感慨，信笔写成了他的那首千古名词《虞美人》：

春花秋月何时了？

往事知多少。

小楼昨夜又东风，

故国不堪回首月明中。

雕栏玉砌应犹在，

只是朱颜改。
问君能有几多愁？
恰似一江春水向东流。



李后主像，图出自明·天然撰《历代古人像赞》。

宋太宗赵光义见词大怒，他不能容忍一个亡国之君如此深情地思念故国，为免后患，他当晚便派人毒死李煜。

宋太宗为了掩人耳目，待李煜一死，他便赠李煜太师衔，追封其为吴王，以王礼厚葬于洛阳北邙山。

在商议由何人撰写墓志铭时，徐铉的一个仇家便向宋太宗建议说："徐铉乃吴王旧臣，他对吴王的事知之甚详，此事非他莫属。"

宋太宗准奏，徐铉领命后却倒吸口凉气。他对自己的家人说："这是有人要害我啊，此计可谓毒辣至极了。"

家人不解，对徐铉说："皇上命你撰文，分明是对你的信任，怎会是祸事呢？"徐铉连声叹息说："你们知道什么？我乃唐之旧臣，贬责先主，就是以臣斥君、以下犯上，有违纲纪不说，也为人所不齿。我今日身为宋臣，若是称颂先主，皇上和群臣自不能容我。这事我说好不行，说坏也不可，荐举我的人成心害我，哪里是什么好事呢？"

徐铉既知利害，随后便想出了一个万全之计。他直接面见宋太宗，诚恳道："臣一生忠义，不敢怀私。陛下若能体谅臣的难处，请允许臣保留一点对故主的情义，否则臣不敢从命。"

宋太宗怜其有情有义，遂答应了他的请求。徐铉解除了隐忧，于是如实写就了《吴王陇西公墓志铭》，对李煜作了中肯的评价。后来果有人指责徐铉的墓志铭有溢美之词，只因徐铉防范在先，宋太宗才没有深究此事，徐铉仇家的图谋自然落空了。

智慧点拨

小人进谗的"艺术"是五花八门的，为了达到目的，他们总是用最阴损的方法，不惜绞尽脑汁，以求最有效的毒计。将人陷入尴尬两难的境地，是小人施展诽谤的绝好机会，谗言也有了具体指向，让人很难分辨真伪。人们认识了这一点，就应该时刻留意小人的举动，如果发现对方表示出从未有过的"善意"与"善行"，更应加倍小心，绝不可轻言轻信，以免进入事先布置的陷阱。

二九、令人叹服的范质

范质是北宋初年的宰相，他去世后，宋太祖赵匡胤对身边的大臣说："范质德高无私，仅有住宅，不积置财物，是真正的宰相啊。"宋太宗赵光义也评价他说："在宰相中能遵循法度，对名法慎重，保持廉洁品格的，没有人能超过范质。"

范质自幼聪明好学，九岁就会写文章，十三岁就研习《尚书》，他于后唐长兴四年（公元933年）考中进士，不久就被提拔为封丘县令。

上任伊始，范质不行威仪，而是对人谦和，多方讨教。他还深入乡间，有时竟和农夫坐在田陇上闲谈，毫无县令的官威。他的属下于是提醒他说："民不畏官，则官威尽失，民不可治了。大人这般做法，有何益处呢？"

范质斥责他们说："治民之道，重在教化。教化之道，首当令其对官无有戒心。为官倘若只知妄下命令，又何以服人呢？"

有人讥笑范质不懂为官之道，于是多方排挤他。范质看在眼里，所行并不稍改，上司派人几次调查范质的一些所谓"劣迹"，结果都因百姓称赞，政绩卓然，让别人的诬告全然落空了。

范质后来入朝为官，仍是诲人不倦，待人谦逊，从不自高自大。他的朋友见他不置田产，坚守清贫，不解地问他："权势在手，当兴家置业，光宗耀祖，否则，权势岂不成了无用之物？你整天读书，劳神费力，真是枉为高官啊。"

范质回答说："仗势行私，巧取豪夺，这不是读书人应该干的事啊。目光短浅的人借此放纵暴敛，到头来，害人害己，哪里是永久之道？我志在为国尽力，修身修德，不勤加学习，日后怎能担起重任？"

周世宗第一次征伐淮南，范质力劝周世宗不要前去扬州。当时范质为周世宗的老师，周世宗见他哭谏，只好答应他了。第二次周世宗率军欲进扬州，大臣窦仪劝谏不可，周世宗便勃然大怒，想要杀他泄恨。群臣见皇上决心已定，无人敢谏。范质欲要进言，他的朋友都阻止他说："窦仪和你并无深交，若因为他求情得罪了皇上，太不值得了。我们的权势都得来不易，此祸避之不及，不要自找麻烦了。"

说这种话的人多了，范质深以为忧，他痛声说："身为臣下，眼见君主有失而无人敢谏，亡国之兆啊。权势在我为大，可一旦国之不存，我们的权势又在哪里呢？做人不能违背良心正义，你们的说法我不敢苟同。"他冒死苦谏，痛哭流涕，周世宗最后终于赦免了窦仪。

范质在宋为相时，宋太祖十分信任他，对他的谏言言听计从。有人多次对宋太祖打小报告说："范质为前朝高官，未必真心归附我朝。他常常卖弄恩情，不惜牺牲朝廷利益，当是别有所图了。"

宋太祖初有疑心，后来单独召见范质，和他谈论国事家事，范质针对时弊，多有独到见解，毫不保留。事后，范质还上书宋太祖说："人们惟恐自己的权势不高，所以才千方百计地讨取陛下的欢心，说陛下爱听的话，办陛下想办的事。这对己看似有利的事，其实害了国家；一旦陛下猛醒，必会降罪于他，这也是他们的取祸之

道。臣只知国家大义，凡事直言无忌，若为此惹上祸端，也只是我一个人的损失，不负陛下的知遇之恩。”

宋太祖看罢欷歔，动情地对身边人道：“如此忠臣，我竟险些错怪了他，可见忠臣实在难做啊。他的见识远逾常人，难怪他有君子之行了。”

智慧点拨

势力的内涵是广泛的，对势力的不同认识直接左右着一个人的行事方法和人生轨迹。品德低下、投机钻营的人会把权势当做他们捞取好处、颐指气使的资本，一旦窃据，便恃之为己谋利，飞扬跋扈，不可一世，其下场也就注定了不会有善终。君子以德服人，他们的义举和善行深得人心，这才是“势力”的真正含义，也是人们所能永久依靠的力量。

三〇、据实相告的鲁宗道

宋真宗时，鲁宗道身为太子的老师，时刻以仁德无欺、勤政爱民来教育太子。一次，太子问他说：“自古朝堂仁义有失，欺瞒盛行，莫非这都是失之教化之故？人们既知仁德的珍贵，为何又少有践行呢？”

鲁宗道一脸严肃地告诫太子说：“俗人见利忘义，虽知书却忘却礼仪，这是他们不能以德修身的缘故啊，要想真正有所作为，就不该学他们那样。目标远大，仁德恒有，是古来君子的立身之本，他们不为俗利所惑，所以超群出众，其名不朽。”

鲁宗道家住京城东门外，他常去邻近的一家酒馆喝酒。一天，他在酒馆之时，不想宋真宗有事派太监找他。太监在他家等了很久，鲁宗道回来自责不已，急忙换上官服，随太监进宫。太监见鲁宗道一路惶急之状，便有心难为他说：“你此时面见皇上，皇上必然怪你姗姗来迟，你如何解释呢？”

鲁宗道摇头叹道：“是我不好，我自请皇上责罚。”

太监心知鲁宗道的为人，对他素有敬佩，他见鲁宗道这样难过，于是开口劝他说：“事情突然，皇上也未必会怪罪你的。为了不致受罚，你还是说点谎话吧，此事你知我知，我为你保密便是。”

鲁宗道停下脚步，一脸的不高兴，他对太监说：“为人当以诚信为本，为臣当以忠直为要，我身为太子之师，若为免罪欺君，岂不罪上加罪？此事我想都不敢想，你为何要害我呢？”

太监认为他误解了自己的好意，接着马上低声说：“你喝酒误事，这个罪名已然犯下，只有闭口不说才能无事。我这是为你着想，岂有害你之意？”

鲁宗道口气稍缓，他训诫太监说：“你以为自欺欺人会有许多好处，其实不然。自欺者良心有失，日夜不安，被欺者终有察觉之日，到头来吃大亏的还是自己。凡事不要心存侥幸，一旦有了欺人的想法，错误就会越犯越大。”

见了宋真宗，鲁宗道先是请罪，后将实情一一相告，没有丝毫隐瞒。宋真宗默默听之，脸色渐渐缓和下来，他又问他说：“身为朝廷大臣，不该去私家酒馆饮酒

误事，你一向自律严谨，为何犯下此过？”

鲁宗道老实说：“臣贫寒，家中没有器皿，而那酒馆价廉物美，百物齐备，足以常去。今日又恰巧有远方亲戚造访，臣就请他喝了几杯。”经过此事，宋真宗见识了鲁宗道的忠实耿直，不禁感叹他的君子之风。他不仅没有降罪于他，却认为鲁宗道正可做太子的师表，对他给予了极大的信任。

智慧点拨

仁德的人遵礼守节，却往往为此吃亏上当，蒙受损失。这种现象许多人抱怨不止，而仁德的人却不因此有所改变。好人难做，方能显出好人的可贵，而好人的信念是不能因得失轻易动摇的。不欺骗自己的思想，有时是件很难的事，人会有各种理由和借口让自己口不对心，言不由衷。这样做平常人习以为常，不以为患，而在仁德的人看来，这却是人格最大的缺失，一定要引以为戒。

三一、司马光的预见

司马光是一位博学多识、极有远见的人。他在朝为官之时，纪律松弛，朝政败坏。西夏派使臣祭祀先帝，延州指挥使高宜陪行其间，竟自恃己能，对使臣傲慢无礼，还侮辱西夏的君主。西夏使臣到朝廷控告高宜无礼，司马光就此请求皇上严惩高宜，并说：“西夏虎视眈眈，我军在西北又兵力微弱，如今高宜虚张声势，轻启事端，一旦开战，我军势必遭受损失，于国不利。似高宜这样的莽汉不知大局，混沌无知，陛下当治他祸国之罪，以警世人。”

皇上不以为然，且赞扬了高宜，说他为宋立威。司马光心似火焚，又上奏说：“高宜貌似为国，实则愚蠢至极。他蔑视使臣，一则无理，二则授人以柄，三则坏我大宋名望，如此小人焉能有功呢？如陛下不加惩戒，此风一开，人多效仿，必招至西夏犯边之祸。”

皇上不听。第二年，西夏人以此为由，大举进兵，官军死伤众多，百姓深受其苦。

赵滋是雄州的长官，雄州和契丹接壤，为边防重地。赵滋以天朝大国自居，对契丹的态度十分蛮横，他常口出狂言，挑起多起事端，河北一带百姓受害颇多。



司马光像，图选自明·天然撰《历代古人像赞》。

司马光为此又弹劾赵滋，他上书说：“人处孤弱，当慎言少狂，以免遭祸。国力未盛，当少言多虑，以去逞能之灾。现在许多官员自高自大，以招惹事端为能，这是自辱之道啊。赵滋之流再不惩处，国无宁日，其殃在后。”

直谏无果，司马光的好友劝他不要自找麻烦，他说：“皇上向来自视甚高，不屑戎夷，皇上不肯惩处赵滋等人，是因皇上也是此意。你言我朝孤弱，皇上哪里喜欢听呢？一旦皇上失去耐性，岂不拿你出气？”

司马光苦苦叹息，他痛心地说：“自欺欺人，逞强显能，因此招来的祸患早该中止了。我屡屡上谏，难道是为了自取祸端吗？”

后来皇上下令在陕西招募二十万义勇，以抗西夏。司马光又上谏不可，他指出说：“仓促征兵，百姓惊恐不说，西夏也必极力戒备，以牙还牙。此事应暗中缓行，严加训练，否则纵使人数凑齐，他们不能打仗应敌，人数再多又有何用呢？”

谏言无声，大臣韩琦也不同意司马光的见解，他分辩说：“先声夺人的威力是不能低估的，西夏听闻我增兵二十万，必定恐惧，还敢横行无忌地扰我大宋吗？”

司马光耐心说：“打仗重在实力，先声夺人也要以实力为后盾，否则只能骗人于一时。我军虽增，却毫无战斗力，无疑，这样的真情一旦被西夏人知道。他们能征惯战，强悍无比，自然不会把乌合之众放在心上的。”

韩琦摇头不信，司马光也懒于再言。后来宋军和西夏兵交战，一触即溃，西夏侵犯宋境的事有增无减，一如司马光所预见。至此，韩琦心悦诚服地说：“国有贤人，变乱不生。朝廷若是采纳司马光的谏言，刀兵之祸就不会愈演愈烈了。”

智慧点拨

自尊心和好面子的心理，常常使人说出言不由衷的话来。特别是身处下风的人，一旦失去冷静和克制，不该说的便会毫不顾忌地说出来，但是，说话的时候却没有想到，他将要为此付出沉重的代价。勉强说出的东西多是不实之词，对己造成的压力和对别人造成的伤害都是不能收回的，若是想凭大话吓人，为自己脸上贴金，事实只能适得其反。

三二、吕端的提醒

宋太宗时，吕端在朝为官，很少和人发生争执，对人所提出的建议，他也很少发表自己的见解。人们都说他糊涂，吕端也不分辩。有人问他说：“身为朝廷大臣当为国分忧，敢进忠言，你事事都不表态，是何道理呢？”

吕端回答说：“小事上纠缠不休，你争我辩，我吕端不屑为之。倘若涉及国家大事，我自会说话的，你们放心好了。”

宋太宗一次就国事征询他的意见，吕端反复谏诤，言辞十分激烈，宋太宗十分惊诧，对他说：“人人都说你糊涂，这次怎么这般抗辩呢？你平日不是这个样

子啊。”

吕端郑重地说：“细枝末节，不是为大臣者所管之事，若是在此劳神，当误大事了。国事为大，臣的责任在于纠偏导正，事关天下命脉，岂敢推托保身呢？陛下若不听臣谏，他日臣再谏。”

宋太宗至此了解了吕端，对他开始刮目相看了。

寇准时任枢密院副使，对吕端十分推崇，吕端也素喜寇准为人，二人常有交往。寇准有一次向他请教为官之道，吕端便直言不讳地批评他说：“你为人刚直，清正廉洁，这是你的长处，我就不多说了。不过你的短处也不少，事事计较，争强好胜，出言无忌，这都是你的不足啊。官场本不是一尘不染之地，你为何视它为一块净土呢？如果你看不惯的东西都一律排斥，看不顺眼的人儿都一味指责，那么这官场也就不适合你了，怎么能呆得下去？长远就更无从谈起了。”

寇准听过此语，对吕端的印象更加深了。

宋太宗力排众议，任命吕端当了宰相。群臣心有不服，宋太宗便对他们说：“吕端小事糊涂，大事上却从不糊涂。他忠心为国，不计私利，这才是君子行为，不知者真是无知啊。”

西夏的李继迁和宋为敌，不时侵扰大宋的西部边境。一次，宋军在反击中，竟擒获了李继迁的母亲。宋太宗想杀她立威，单独召见寇准商议此事。吕端猜出了宋太宗的心意，于是把寇准请到府中，当面对他说：“皇上召你入宫，我想必为国家大事，我不能不有所了解。若是其他琐事，你也不必说了。”

寇准讲明事情的经过，又说：“皇上处死李母心意已决，拟在保安北门外斩首示众，借以惩戒李继迁。”

吕端站了起来，惊慌道：“幸亏你告之此事，否则必坏大事。你暂缓行刑，我这就进宫进谏。”

寇准担心地说：“皇上态度坚决，我看是很难劝谏了。万一惹恼了皇上，大人岂不是自讨苦吃？我是为大人的安危考虑啊。”

吕端谢过寇准的好意，遂后便进宫面见太宗，对太宗说：“当年项羽要烹杀刘邦的父亲，刘邦知道此事后是何反应，陛下可知？”



吕蒙正像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。吕蒙正即北宋著名的宰相吕端。



宋太宗像，图出自《赵太祖三下南唐被困寿州城》。

宋太宗被他问得不着边际，一时无语，吕端接着说：“刘邦竟笑言道：‘希望到时分给我一杯羹’，由此可知凡成大事者不会顾及他的亲人，李继迁这样的乱臣贼子更不会顾忌什么了。皇上若是杀了李母，只会让李继迁的反叛之心更加坚定，不仅于事无补，而且反添仇怨，以后的事情就不可扭转。”

宋太宗冷静下来，亦觉吕端言之有理。他问吕端如何处置此事，吕端建议说：“依臣愚见，可将李母安置在延州，妥善照顾，用以招降李继迁。如果李继迁拒不归顺，他也终有顾忌，不敢胡为。来日方长，不怕没有最终解决的那一天。”

宋太宗拍腿叫好，喜道：“你提醒得好啊，如果不是这样，大错便铸成了。”

李继迁因为其母在宋朝手中，他虽没有归降，却减少了侵袭。李母死后，李继迁也不久去世，他的儿子向宋朝归降，朝廷终于解除了西部边境的威胁。

智慧点拨

君子和小人不同，他们猜测出来的事，只要涉及国家大事，纵是他们明知道犯忌，也是要进言劝说的。而对他自己不利的流言蜚语，却能淡然处之，不予理会。君子对大事和小事的界定，是他们高风亮节的反映，也是他们胸怀天下的一种必然抉择，这和小人自私自利、损公肥私形成了鲜明的对比。

三三、引而不发的安端

辽太祖耶律阿保机死后，太子耶律倍虽有继承皇帝位的名分，但得不到母后述律平的宠信，述律平意欲让她偏爱的次子耶律德光继承皇位。

安端身为皇族宗亲，他早对太子耶律倍极力巴结，一想多年的苦心，会因述律平专权改立耶律德光为帝全然废弃，他禁不住对皇太后述律平充满了仇恨。

安端昔日曾追随剌葛谋反，为人阴险恶毒，阿保机念及兄弟之情让他戴罪立功，他这会儿虽是恼恨不已，却也比往日多了不少的冷静，他对自己的兄弟们说：“皇太后大权在握，她又是十分聪慧的人物，我们不能逆转乾坤，只能隐忍以待时

日了。切记，你们千万不要轻举妄动。”

安端的二哥说：“我们拥立皇太子，名正言顺，何况群臣多是皇太子的人，我们还怕什么呢？俗话说不冒奇险，无有奇获，只要我们运筹得当，奇计迭出，胜算还是很多的。”

安端的五弟也附和说：“此时不争，来日只怕就无此机遇，说什么也不能就此罢手。”

安端狡黠多端，他对自己的兄弟说：“眼下非常之时，能者死，弱者存，我们怎么敢卖弄聪明？我们既有此心，何不留待他日，非要做此亡命之事呢？”

安端的二哥、五弟不听其言，仍屡屡谏言立皇太子耶律倍继位，结果他们都不明不白地先后死去。安端心知利害，他装得十分哀苦的样子安葬完二哥和五弟之后，又上奏书请立耶律德光为帝，他在奏书上说：“臣以为皇太子耶律倍为人不贤，不堪大任，为了国家大计，纵是皇太子之尊又算得了什么呢？臣不知先皇为何不立耶律德光为皇太子，但臣知道，历来的贤人都有被埋没的时候，臣恳请改立贤人，以究先皇之失。”

皇太后述律平本来对安端放心不下，有心杀他，可一见他的奏书，述律平却是笑了，她对耶律德光说：“这个家伙倒也乖巧，不过有他带头说话，咱们做起事来却是少了不小的麻烦。”

述律平召见安端，嘉许过后，她忽脸色一变，重声说：“你好大的胆子，竟然指责先皇有失，你知罪吗？”

安端不惊不乱地道：“我有何罪？先皇不立耶律德光，本是不对，其实人人都有此念，只是我把此话挑明说出罢了，这也有罪吗？若说真话有罪，以后谁还敢讲真话呢？”

述律平只是试探安端的真伪而已，并不真心想惩罚他。待见安端说得真诚，一副傻头傻脑的样子，她忍不住忽然一笑，道：“你忠心为国，话虽有失，我也不跟你计较了。你的建议甚好，相信别人听了你的话也会知错了。”

耶律德光继位之后，安端表现得极为忠顺，他整日装得胸无大志的样子，只是饮酒作乐。有人将安端的昏庸报知给述律平，述律平每次都不怒反喜，对他的戒心一天天淡化。

安端苦熬多年，完全取得了述律平母子的信任。他追随耶律德光灭了后晋，在被迫班师回朝之际，安端趁耶律德光病倒之际，他这才发难。他悄悄去见随军的耶律倍之子兀欲，挑唆他趁机自立为帝，他说：“孙儿，你忘了你父亲无端被废的事吗？帝位本是你们父子的，为什么不把它夺回来呢？为了此事，我的二哥和五弟被害，今日苍天佑你，我一定帮你。”

兀欲本有许多顾虑，可经不住安端的百般唆使，于是自立为帝。安端挟持兀欲逼迫述律平承认了这个事实，他自己也因功高，被封为明王。

智慧点拨

智慧的运用，其中一个重要的规律便是权衡利弊、隐藏智慧，这是真正的智者应该做到的。如果外露智慧，处处显能，不仅招人忌恨，而且还会把自己的一切暴

露无遗，如果这样做，会使自己陷于被动。小人多是有智慧的人，和君子相比，他们的智慧却常常为人忽视，这其中的原因之一，就是小人善于伪装。他们掩饰自己，佯做无知，不仅满足了别人的虚荣心理，讨其欢心，也令对方放松了戒备，使他们的计划能够得逞。

三四、扭转局面的述律平

大辽皇帝耶律阿保机死后，皇后述律平为了另立太子，便对扶保太子的大臣们展开了杀戮。

述律平深知此事不能明说，需有一个适当的理由，于是她在耶律阿保机入土前，把十名近臣召到面前，对他们说："先皇和你们情同手足，你们也为国家立有大功。先皇在世时凡事都和你们商议，一日离不得，可见先皇对你们的依赖之深了。我本想重用你们重振基业，整顿朝纲，可这只是我的私心，先皇在天之灵，必定不允。先皇比我更需要你们辅佐，我不能因己之私，而让先皇感到孤单寂寞啊。"

契丹人深信鬼神之说，述律平以此做幌子，虽然人人都明白她的用意，却一时无法驳辩，个个惊慌失措；十名近臣更是瞠目结舌，猝不及防。

十名近臣之中，有一个叫赵思温的人镇静下来，他忽发重声说："臣有话要说。"

述律平见他开口，只道："有事快奏，莫非你不愿侍奉先皇？"

赵思温走到述律平近前，大声说："先皇对臣有大恩，早思报效。今日皇后懿旨，正合臣的心意，臣焉有不愿之理？"

述律平听他之言，放下心来，她故作悲情地说："你的忠心，可嘉可勉，你安心去吧，想必先皇也会赞你忠义。"

赵思温一脸平和，脚下却是纹丝不动，他又说："先皇和皇后的恩爱，世人皆知，万众称颂。皇后和先皇南征北战，同甘共苦，乃是患难夫妻，此中深情更是无人可比，人所崇敬。以此论断，与先皇最亲最近的人，非皇后莫属，我等臣子尚且甘愿侍奉先皇于地下，皇后更不该不落于人后，理当先臣等一步去追随先皇啊。"

赵思温说得句句有理，无懈可击，述律平心中恨骂，也被这突来的变故搞得不知所措。她定下心来，遂即掩面大哭，后道："你说得不错，我何尝不愿去地下服侍先皇呢？先皇创业艰难，征战无数，才打下这大好江山，如今天下无主，我若撒手不管，岂不让先皇的基业一日废弃？我想这么做，先皇也会怪我不识大体啊！此事实在两难，我有什么办法呢？"

群臣听她之言，心中难服，面上皆露出狐疑之情。述律平偷视众人，心知此事若没有一个好的应对，是无法收场了。她虽不惜杀伐，可众人终不能一一杀尽，不把他们蒙骗过去，对自己驾驭他们更是不利。

述律平头脑飞转，思量应变之策。她暗暗咬牙，一下抽出身边侍卫身上的佩刀，刀光一闪，但见述律平已将自己的右腕剁下，鲜血四溅。

众人惊骇不已，又听述律平颤声说："我恨不能陪先皇于地下，却也不能有违恩义之道。请将我的断腕置入梓宫之中，以示以身殉葬之意。"

众人见她泪如雨下，断腕刺目，一时都被震慑住了，无人再提出异议。他们虽怨她杀戮大臣，此时也怒气渐消。述律平依此扭转了不利局面，她的地位愈加牢固了。

智慧点拨

事物的变化是无处不在的，认识到这一点，如何应变、如何在变故中立于不败之地，就是每个人必须思考的问题了。把情感深藏起来，把事情搞得神秘，隐藏自己的内心，这样做不仅可以随时顺应变化，而且还可以收揽人心。有时纵然吃点小亏，有所舍弃，也要为了大的目的实现而拼命掩饰，以适应不断变化的形势。

三五、被罢官的朱熹

朱熹为南宋大儒，在朝为官时心直口快，不畏权贵。他对权臣韩侂胄的小人模样多有讥讽，为此担心他安危的朋友反复对他说："你不是不知此中厉害，为何自找麻烦？古往今来都讲究避祸二字，莫非你想舍生成仁吗?"

朱熹回答说："朝堂之上，总要有一个敢讲真话的人吧。我饱读圣贤之书，又怎能学那小人所为，不发一言？可恨我能做的仅此而已，不能为朝廷除去奸邪。"

右正言黄度为人正派，他早对韩侂胄专权乱政的行为十分痛恨，于是他找到朱熹，想和他联名弹劾韩侂胄。

朱熹对黄度的建议虽心底叫好，一想到此中的后果便不寒而栗，他试探着对黄度轻声说："我等职微言轻，若是联合群臣上谏，胜算便多了几分，不如我们稍待些时日吧。"

黄度冷冷一笑，说："先生若怕报复获罪，但可明言，大可不必转弯抹角，说这些搪塞之词。我敬你君子气节，想不到不过如此胆小怕事。"

黄度起身便走，朱熹忙拦住他说："韩侂胄蒙蔽了皇上，窃取了高位，他虽是小人，却也不是等闲之辈呀。我并非怕事之人，想想从前直言无功，这次也得寻个万全之策了，你何必急于一时?"

黄度不听，又暗中联络他人，结果计划泄露，遭到贬黜。

朱熹为黄度痛惜，他对好友彭龟年流泪自责说："我枉为君子，却是落在了黄度之后，我决心向朝廷进言。"



朱熹像，图出自明·吕维祺《圣贤像赞》。

彭龟年叹息说："我们都是有事藏不住的人，怎么会斗得过善于攻心的小人呢？从前我还对此不信不服，黄度之祸，却让我哀叹连连。算了吧，与其明知于事无补，倒不如保住功名，以待他日。"

朱熹指着他说："这个时候，最能显现一个人的节操，焉能以成败论英雄？我明知不可为之，却偏要为之，就是要让世人知道良心未泯。我再也忍耐不住，只盼你不要说我意气而为，也就是了。"

朱熹直言上谏，文辞激烈，义正词严，韩侂胄十分愤怒，表面上却故作委屈地对宁宗赵扩说："臣为皇上日夜操劳，不敢稍有懈怠；臣为国事不敢有私，方有今日之祸。朱熹等人，自以为学问高深，从不把国家臣子放在心里，日夜抱怨不为皇上看重，怀才不遇，故有迁怒于臣下之举。臣并不恨他结怨于我，却是担心他乱言惑众，损害皇上惟才是举、德被天下的名声啊。"

宁宗最讨厌的就是读书人的狂放不羁，指斥朝廷，他为韩侂胄的言词打动，不假思索地便下令免去朱熹的官职，韩侂胄犹不解气，他让演戏的人戴着高帽子，穿着宽大的袖衣，打扮成大儒的样子，到朱熹的面前百般戏弄他。朱熹心中气愤已极，面上却只能强自忍耐，苦笑不止。

智慧点拨

社会的复杂性和政治的残酷性，小人对此的认识并不比君子深刻。应当指出的是，君子们的处世哲学表现在直抒胸臆，口无遮拦，无形中让自己暴露无遗，这不仅会让小人抓住把柄，也会令喜欢谄媚的统治者心有不快。与君子相反，小人总是把别人的心里所想当作自己言说的准绳，从不轻易显现自己的真实想法。这是小人得宠的一个重要原因，也是他们迷惑世人的一个关键伎俩。君子们祸从口出，小人们大奸若忠，都可以在此找到很好的解释。

三六、独撑危局的朱胜非

公元1129年三月，南宋将领苗傅、刘正彦及其党羽王均甫、马柔吉、王世修发动兵变，他们诬陷大臣王渊勾结宦官谋反，不仅杀了王渊，宫中的宦官也一概被杀掉，形势十分危急。

朱胜非时任尚书右仆射兼御营使，面对突如其来的大难，他愤恨之余，强自镇定，思量保护皇室之策。

苗傅、刘正彦等人拥兵来到行宫门前，被挟持的众大臣面露惊惧，亦随同前往。有几个正义之士心有不甘，他们悄悄对朱胜非说："苗、刘反性已显，必对皇上不利，我等深受皇恩，当是以死报效的时候了，我们一同向苗、刘抗辩，可以吗？"

朱胜非连连摇头，叮嘱说："以卵击石，只能枉送性命，当是匹夫之勇，于国无益。大丈夫生而为臣，既不能制敌在先，也应该保主在后啊，怎么能轻举妄动呢？这样于皇上更为不利。"

他表面上对苗、刘二人极为顺从，只知唯唯诺诺，不发一句谏言。苗、刘二人

本来对他心怀疑惧，见他如此乖巧，不禁大喜过望，对他说："朱大人颇有声望，自知是非福祸。朱大人肯和我们一道除奸，还怕没有富贵吗?"

朱胜非点头称是。苗、刘二人问他下步行事的打算，让他出谋划策，朱胜非一口推托，只含糊道："二位大人深谋远虑，自有胜算，小人岂能胡乱进言? 我天生胆小，只要二位大人不杀我，我已感激不尽了，哪敢有什么谋划呢? 大人吩咐，小人只管从命便是。"

苗、刘对视一笑，便不再把他放在心上。

宋高宗闻变大惊，亲自登上宫楼安抚众人。苗、刘二人口出不逊，坚持让高宗退位，由太后辅助皇太子听政。众人吵吵闹闹，怕事的大臣为了取悦苗、刘二人，也争先恐后劝高宗退位，场面一时僵持不下，高宗十分难堪。



宋高宗赵构像，图出自《西湖拾遗》。

苗、刘二人见朱胜非一言不发，禁不住责怪他道："你身为重臣，又答应我们一同起事，如今见了皇上，为何不做声呢?"

朱胜非故作神秘说："我所欲言者，人皆说尽，再说何益? 我故意不吭声，是想让皇上以为我和他同心，我就可就势劝说他退位了。"

苗、刘二人心有狐疑，于是就让朱胜非去劝高宗。见了高宗，朱胜非颤声说："为贼所制，陛下当忍辱负重，以保龙体安康。陛下若再和他们理论，只怕他们一不做，二不休，陛下的性命就危险了。以臣愚见，不如暂且答应他们的要求，麻痹他们，臣暗中派人调来援军之日，不仅是陛下复位之时，也是逆贼伏诛之期了。"

高宗怒骂不止，不肯退位，太后愁眉不展，也劝高宗说："时不在我，皇上切勿急躁。我们身陷敌手，若依朱卿家之见，当还有翻身之日。"

朱胜非又进言说："臣虽愚钝，却有必胜的把握。我见王均甫、王世修和苗、刘二人并不同心，臣稍加利用，便可让他们二人反戈相击，收为我用。只要陛下稍加忍耐，除贼当指日可待。"

高宗于是宣布退位，太后听政。苗、刘二人深信朱胜非之能，问他说："众臣劝而无功，你是怎样说动皇上的呢?"

朱胜非小心说："我并没有劝皇上，只说了苗、刘二位大人的忠心和众所拥戴

的气势，想必皇上心中有愧，所以才这样吧。”

苗、刘二人对他的回答十分高兴，由此把他视为心腹。

朱胜非迷惑了苗、刘二人，私下却劝说王均甫、王世修为朝廷效力。他讲明利害，分析时事，头头是道，令他们二人听之后怕，十分惶惧。王均甫、王世修最后答应将功赎罪，共谋苗、刘二人，王均甫对朱胜非说：“大人平日言少，人皆以为不足为虑，想不到大人原是深藏不露啊！有大人这样的高人保卫宋室，苗、刘怎会成功呢?”

一个月之后，朝廷大军讨伐苗、刘，苗、刘被杀，高宗复位，叛乱终被平定。

智慧点拨

说话是一门艺术，在说话的同时要权衡利弊，抓住关键尤其重要。俗话说言多必失，在善辩者的嘴里总能寻到破绽和蛛丝马迹，善辩者往往在他们的自信中露出破绽。而智者的谋略向来是秘而不宣的，讷言也是其谋略之一。他们制造假象，不露真容，在外表上示弱，目的就是掩饰自己，以惑其敌，为自己赢得更大的胜算。

三七、忠心为国的赵普

赵普是北宋的开国元勋，他性格直率，勇于直言，从不媚上。

当初，宋太祖赵匡胤位卑势微时，赵普就和他多有交往。针对赵匡胤的过失，赵普和他人不同，总是直言指出，有时甚至与他争吵，出语十分严厉。时间一长，赵匡胤日觉赵普真心待他，便视之为难得的朋友，倾心和他交好友善。



赵普像，图出自清·顾沅辑《古圣贤像传略》。

赵匡胤当了皇帝之后，赵普还是常常直言无忌，有时惹得赵匡胤十分不快。有的大臣就此对赵普说：“皇上今非昔比，我们为臣者凡事都要顾及皇上的权威脸面，不该再想到什么说什么了。皇上纵有闪失，为臣者也不能冲撞抗争，让皇上难堪。这是朝廷礼数，应当谨记啊。”

赵普听了之后非常生气，他驳斥说：“忠言逆耳，若为讨好皇上，一味顺从恭敬，与奸者何异？皇上英明神武，自知这个道理，皇上该不会怪我尽忠之举吧。”

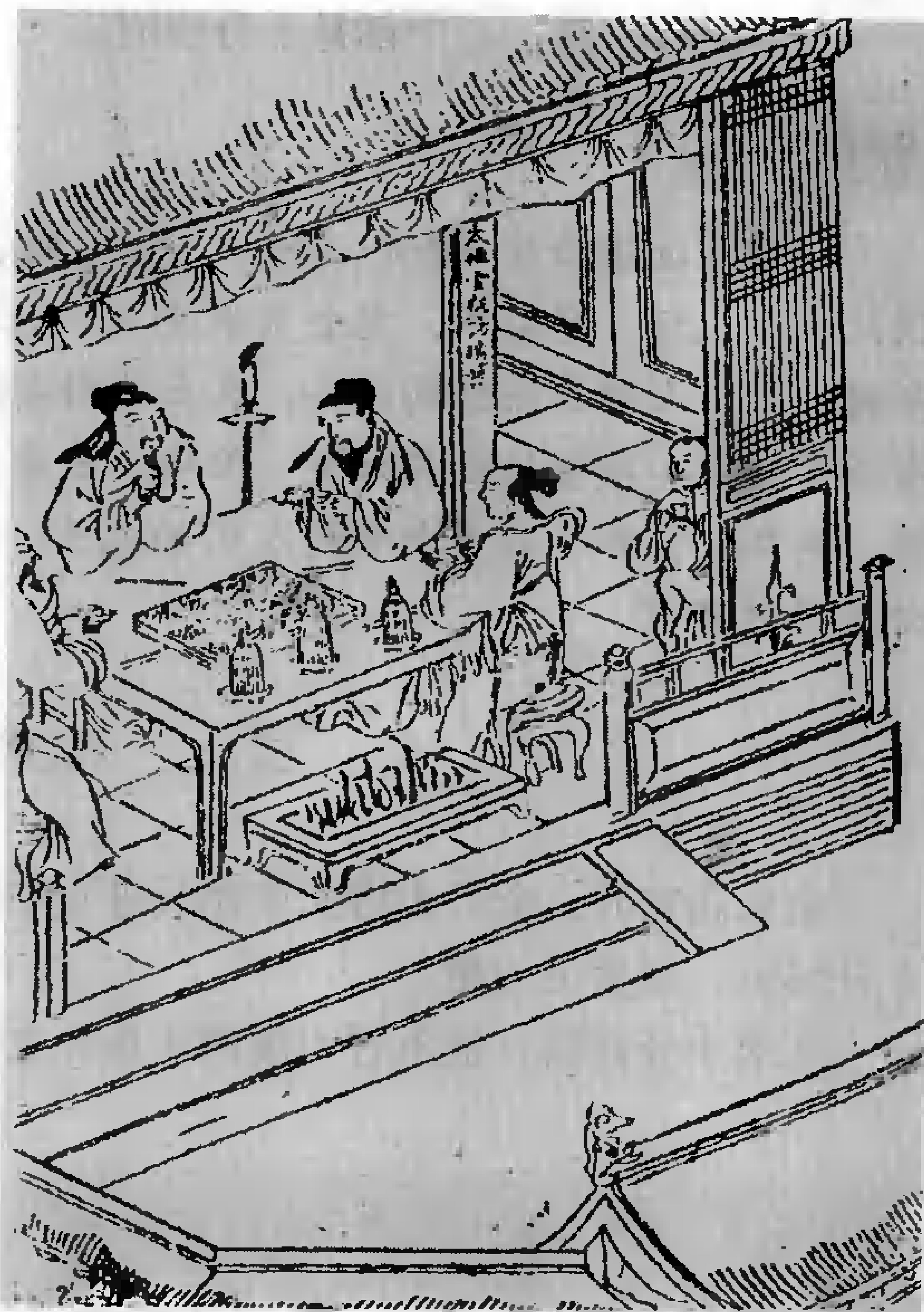
宋太祖深知赵普的为人，对他多

有迁就。可时日一长，他还是感到极不舒服，心中暗怪赵普过于无礼。

一次，赵普推荐某人做某官，宋太祖没有同意，赵普就反复推荐，力言某人才智过人，实堪大任。宋太祖见赵普不依不饶，不禁怒气发作，他撕碎了赵普的奏书，且道："朕为天子，任用何人难道还用你来教朕吗？"

赵普长叹一声，拣起撕碎的奏书，却并无半句认错的话。

赵普回府叹息，其家人得知原委，惶恐不安地对他说："你这个脾气不改，早晚会惹出祸来。皇上贵为天子，一切都在他的掌握之中，万一他翻脸无情，吃亏的只能是咱们自己。再说，你举荐之人与你非亲非故，何必为他得罪皇上？"



宋太祖夜访赵普图

赵普勃然变色，颤声道："皇上以好恶取人，此乃国之大患，我怎能不行谏阻呢？举荐事小，让皇上明理事大，此节关及国运，我纵是因此获罪也在所不惜啊。"

赵普连夜把破碎的奏书补缀好，他日又进献给宋太祖，仍道："用人乃治国之本，臣事后三思，还是觉得其人堪用。臣不善言辞，无心顶撞陛下，还望陛下以国事为重，任用此人。"

宋太祖此时平静下来，他明白赵普的忠心，于是录用了此人。

宋太祖心里讨厌一些大臣，有心不升迁他们的官职。赵普为那些大臣恳求，劝宋太祖抛弃私怨，他说："天子不能公正待臣，其臣必有怨气，便难保他们忠心为君了。此乃朝廷大义，陛下决不可因一念废之，伤及国本啊。"

宋太祖被刺痛了要害，怒道："你身为臣子，却不为朕说话，这就是你的忠心吗？"

赵普倔劲上来，接着说道："天子有失，臣如果不谏不诤，陛下今日不怪罪于臣，他日必知臣乃奸邪之辈。臣不想有灭门之祸，所以才敢犯颜直谏。"

宋太祖转身便走，赵普紧紧跟从。他守候在宫外很长时间，直到宋太祖气消纳谏，他才肯离去。宋太祖虽然屡生怨气，事后想来还是感念赵普的忠心可嘉，对他愈加信任。他一次笑着对赵普说："你忠心为国，也不该让朕心烦动气，以后有事但可委婉进谏，可以吗？"

赵普也笑着说："但凡诤谏，难免如此啊。"

二人会心一笑，心中都是十分快慰。

智慧点拨

在别人过错面前不加以劝阻，一团和气，并不能使问题得到真正的解决，只能因此结下仇怨。事实上，完全恭敬别人，无论好坏都要奉迎的人，实属小人行为，早晚都会被人看穿而遭到厌弃。真正的朋友和正人君子直言指出别人的过错，虽然有让人误解和难以接受的时候，但从长远看，他们的真诚和善意终有被人理解的时候。到那时，君子自然会受到人们的敬重。苦口良药重在治患，只要你真心对人，必有好的回报。

三八、兀术的醒悟

南宋高宗时，金兵大将兀术领兵进犯中原。岳飞统兵和兀术展开了血战，兀术十分惧怕，以岳飞为患。

兀术十分自信，他不甘心屡败于岳飞之手，于是策划再一次进攻。兀术手下的一名将官多有智谋，他本是一名书生出身，颇通兵法，善窥人心，这时他便对兀术说："岳飞其势正酣，深得民心，此时不可与之交锋。大人可静观时变，以待时机。"



岳飞像，图出自清·上官周绘《晚笑堂画传》。岳飞是南宋名将，宋嘉定四年被追封为鄂王，谥忠武。

兀术暴躁之下，斥责他说："我军一路势如破竹，惟岳飞强悍。岳飞一日不除，终是我大金巨患，无论如何也要打败他。"

兀术贸然进兵，结果被岳飞打得大败，兀术更加深恨岳飞。

岳飞为了扩大战果，于是心生一计。他知道兀术和伪齐皇帝刘豫多有仇怨，于是用反间计来动摇他们。岳飞抓到兀术的密探，假装责备他说："你是军中的张斌，我从前派你到刘豫处约定共杀兀术，怎么此时方还呢？"

密探将错就错，胡乱回答。岳飞点头示信，又说："我已另派别人和刘豫联络，他已答应共杀兀术，诱他来攻。你回去再将我的密信带上，催他速速行事。"

密探回至金营，忙将此事报告兀术，兀术一听非常恼火，便要发兵进攻刘豫。那位书生将官连忙上前说："大人且慢。自古以来行反间计者多矣，岳飞此举太让人生疑。刘豫虽然和将军不睦，却也未必敢冒着天大的危险和岳飞勾结，这于情理不通啊。如今战势正紧，倚靠刘豫的地方很多，大人何以听敌人一言，就要贸然行事呢？"

兀术冷笑说："汉人非我族类，其心必异，刘豫见我兵败，倒戈相击，为自己留一条后路，这有什么不可能？我早就料到刘豫会有通宋的打算，从前只是没有证据罢了，这回我是不会饶恕他了。"

书生将官苦谏不止，兀术就是不听，无奈之下，书生将官只好说："此事甚大，大人不该擅作主张，还是要报告皇上知晓。"

兀术派骑兵飞驰报知金主，随后把刘豫废掉。兀术自剪羽翼，自以为得意。岳飞计谋成功，于是进兵更速。他先后收复了很多地方，又打败了兀术的"拐子马"精兵，大军进入朱仙镇，距汴京只有四十五里了。

连连惨败，令兀术不得不自省了。他找来那个书生将官说："我不听你的谏言，只怪我无知啊。如今岳飞兵强马壮，汴京危在旦夕，还请你不吝赐教。"

书生将官十分感动，诚恳道："大人如此自责，在下愧不敢当。所谓胜败乃兵家之常，大人切勿丧失信心。"

兀术一脸灰败，低声说："事已至此，我军只能撤出汴京了。我虽不情愿，但又有何计退敌？"

书生将官闻言忙道："万万不可啊，事情不到紧急关头，大人还是要冷静沉着，否则，将会前功尽弃啊。"

岳飞召集两河地区的英雄豪杰，父老百姓也纷纷慰问宋军。兀术见之心慌，遂骑马带兵要逃离汴京。那个书生将官越众而出，拉住兀术的马不放，哭着说："我料定岳飞大军不久自退，大人何必自毁言弃呢？"

兀术亦是流泪说："岳飞以五百骑兵竟将我的十万大军击败，岂非天意？此时不走，只怕我命丧于此，更无雪耻之日了。"

书生将官收住眼泪，说道："权臣在朝掌权，而大将能在外立功的，自古以来就绝无好下场。岳飞功高震主，权臣嫉恨，他自身都将不保，如何能免乘机进攻呢？大人稍待即可啊。"

兀术痛定思痛，此时对书生将官的话言听计从，于是坚守汴京。不久，岳飞果然被十二道金牌召回朝中，不久被奸臣秦桧害死。

智慧点拨

好为人师、轻下断言，是人之大忌，过度的自信和轻视别人，也是很多人的受挫的原因。错误的判断往往是致命的，在这一错误理念支配下的行动所造成的后果，常是无法挽回的灾难。如果能权衡利弊，自省谦逊，善听人言，不固执己见，许多大的损失都可避免。真正的有见识的智者，能出言谨慎，不冲动行事，从而避免行动的失误。

三九、胡惟庸的诡计

明太祖朱元璋称帝后，长期重用胡惟庸为相。胡惟庸曲意逢迎朱元璋，背地里却独断专行，贪赃纳贿。朝中大臣中的正直者对他多有揭发，胡惟庸怀恨在心，对这些揭发他的罪行的大臣怀恨在心，于是给他们罗织罪名，一一治罪。大将军徐达德高望重，只因说过他几句坏话，他也想收买徐达的门人福寿，用以打击徐达，只因福寿拒不从命，他的阴谋才没有得逞。

胡惟庸小人得志，野心愈加膨胀。他在定远旧宅的井中，生出石笋，露出水面几尺高，那些攀附他的人便争相谄媚说："丞相决非凡人，井生石笋，乃降瑞呈祥之兆，此中真意，自是昭显丞相还要贵上加贵，贵不可言啊。"

胡惟庸心中高兴，却故作平常之状，懒懒地说："我已位居丞相之位，一人之下，万人之上，我升无可升了，何贵之有?"

摸透他心意的人趁此便撒谎说："天降祥瑞，自有玄机。我亲见丞相祖父三世的坟墓上，夜间火光照天，远近皆见，丞相必会再进一步。"

胡惟庸信以为真，从此更加自负，渐生谋反之心。吉安侯陆仲亨、平凉侯费聚素来悍勇，胡惟庸为了将他们收为己用，下了不少工夫。胡惟庸曾派亲信面见二人，对他们说："丞相大人赏识你们的才干，故而命小的前来问候。"

二人莫名其妙，待见胡惟庸带来的礼物十分厚重，他们却都拒绝了。

胡惟庸见陆仲亨、费聚不肯归附，心中生恨。他的死党劝他说："他们二人虽是愚鲁，对朝廷倒是忠心耿耿。丞相既是无法收服，何不找个罪名将他们一并铲除，以绝他日之患?"

胡惟庸默然不语，后说："他们正值春风得意，自不会轻易变节投我了。看来若要他们为我做事，还需另寻他策啊。"

胡惟庸自此改变策略，派人监视他二人的一举一动。后来陆仲亨从陕西回来，擅自乘坐驿站的车船，胡惟庸抓住陆仲亨的这个过失，马上向朱元璋做了汇报。朱元璋闻讯大怒，斥责陆仲亨说："天下百废待兴，而你却不顾民生疾苦，加重百姓的负担，以为享受。若是天下官吏都像你一样，大明江山还坐得住吗?"

陆仲亨被罚去代县捕盗。费聚奉命安抚苏州军民，他嗜酒好色一事，胡惟庸侦知后又报告给了朱元璋。朱元璋于是贬他去西北招降蒙古，费聚劳而无功，又遭朱元璋严词痛责。

二人惶恐不可终日之际，胡惟庸却高兴地对其心腹说："深陷困境，是一个人意志最薄弱的时刻；面临危险，又是一个人最易改变志向的时候。我现在已把他们逼入此境，相信他们不会再拒绝我了。"

胡惟庸命人把陆仲亨、费聚召至府中，酒酣之时，胡惟庸说："你们以君子自居，结果却是身获其罪，为皇上所不容。老实说，你们所犯的那些事，可大可小，可为什么你们却致祸如此呢？一句话，只因皇上并不看重你们。否则，你们所犯的罪即使再大，皇上也不会深究的。"

陆仲亨、费聚深有同感，流下眼泪。胡惟庸屏退左右，低声对他们说："我听说皇上还要杀你们，这就太过分了，俗话说，他不仁，我不义，二位劳苦功高，就肯束手待毙?"

陆仲亨、费聚一听头皮发麻，他们深知朱元璋的性格，于是双双跪倒，恳求胡惟庸保全。胡惟庸自拍胸脯，大声说："有我胡惟庸在，自不会让皇上伤你们分毫。不过保得了一时，也保不了一世，二位可听我的劝告吗?"

陆仲亨、费聚此时节义全失，只是唯唯诺诺。胡惟庸于是说明了自己的意图，让他们在外面收集兵马。二人半晌无语，最后还是答应下来，成了胡惟庸的帮凶。

智慧点拨

自古以来君子难做，君子不仅要抗拒世俗的诸多诱惑，而且还要在穷困之时不改其志。许多人堕落为小人，不是因为他们欲望太多，而是因为日暮途穷、饥不择食。应该指出的是，人性的这种弱点，往往被小人所利用，他们总是将君子逼入困境，使其危难，动摇其意志，迫其放弃操守、改弦更张。人在困难的时刻，是最能考验君子人格的关键之时，立场不坚定者常常会败下阵来，干些违心的事以求过关，有的甚至和小人同流合污，彻底地蜕化为一个小人。

四〇、自律的徐达

明朝的开国功臣徐达，儿时曾与朱元璋一起放牛，感情深厚。他戎马一生，立下赫赫战功，朱元璋十分宠爱他。

一次，徐达出征得胜回朝，朱元璋在庆功宴上对他说："你多年征战，辛苦实多，从未好好休息享受一下，朕实在过意不去。朕的旧宅尚无损毁，就赏赐给你吧。"

朱元璋所提的旧宅，是他登基前当吴王时居住的府邸，豪华无比。徐达不喜反忧，慌忙推却说："为国效力，征战沙场，臣一向视为乐事，自无苦处。有了陛下的圣明，臣才能多立功勋，陛下的旧宅乃我朝圣物，臣子不能据有，恕臣不敢从命。"

徐达不肯接受，朱元璋笑着劝他说："朕既赏你，自无其他禁忌，你不必自谦了。你居功至伟，受此一点也不为过。别人当会感恩不止，以为荣耀，为何你心存惶惧呢?"

徐达连连谢罪，只说："臣久在军旅，如此乐事臣却享受不来，反感其苦，陛下就不要难为臣了。"

朱元璋见他如此，摇头一笑。他以喝酒为名把徐达请到旧宅，将其灌醉，亲自把他抬到床上睡下。

半夜醒来，徐达头脑不清，便问此处为何地。内侍告诉他实情，徐达急忙下床，跪在朱元璋面前自呼死罪。朱元璋见他忠厚如此，心中十分高兴，他传命在旧宅前面新建府第给徐达，又亲书"大功"的牌坊，以示表彰。



明朝开国名将中山王徐达像，图出自清·上官周绘《晚笑堂画传》。

徐达的至亲事后向徐达说：“皇上诚意殷殷，接受下来又可荣显当世，你百般不肯，实在让人不解啊。”

徐达冷静地说：“皇上厚爱于我，只想让我多立战功，不辞劳苦。我若贪图享乐，高兴地应下此事，皇上又会如何看我？此事可谓暗藏玄机，我怎敢贸然接受呢？”

四方征战，徐达仍好学不倦，一有时间就研读书籍，虚心向人请教。他的部下认为他过于操劳，不该再自苦自己，于是对他说：“元帅苦读不息，每日甚是疲惫，有这个必要吗？儒生为取功名，才不得不寒窗苦读，以元帅的身份，何必如此劳心费力？”

徐达不怪其言，反而笑着说：“我放牛出身，从小就无机会读书。今日虽幸有功名，但深感无知识之苦，远远超过其他的痛苦，当然要加以弥补。你们不知其趣，以读书为苦，我却以其为乐，读起书来全身舒畅无比。”

徐达通过读书，有了不凡的见识，他身为统帅，却处处与士卒同甘共苦。有时军粮不济，士卒吃不饱，他也不饮不食。全军扎营未定，他便不进帐歇息。士卒有病受伤，他坚持亲自慰问。如有士卒死难，他亲自追悼，筹集棺木将他们好好安葬。

有人劝徐达不必如此，徐达总是告诫他们说：“带兵者若是以骄狂懒惰为乐，他就无法让士卒效命沙场了，这样兵不尽力，带兵者如何能多打胜仗呢？一旦有败，带兵者罪不可恕，必受重惩，如此苦处才无人堪受啊！与之相比，我做的这些事又算什么苦事呢？”

胡惟庸做丞相时，想与徐达交好，多次当面讨好他。徐达鄙视胡惟庸的为人，始终不加理会。徐达的家人怕招致报复，劝他不要过于倔强，徐达却坚持说：“和小人交结，看似有利，其实却是后患无穷，我怎会干这等蠢事？其人不善，自不会有善念，对这样的人若是心存幻想，早晚必受其拖累，苦不堪言。”

他直言胡惟庸不适合为相，朱元璋当初并不在意，后来胡惟庸阴谋败落，朱元璋由此更加倚重徐达。他还无限感慨地说：“受命出师，凯旋而归，不炫耀自己的功绩，不喜欢女色，不聚敛财物，中正无瑕，像日月一样光明磊落，只有徐达将军一人啊。”

智慧点拨

对苦乐的认知与定位，直接决定着人的情感变化和处事之法。人的看法不同，人生处境的界定就大相径庭了。世俗小人以私利的得失为评判标准，他们患得患失，只要个人利益得不到满足，他们便视之为苦。而君子与之相反，他们往往能从道德和公义出发，不计个人毁誉，他们眼中的乐事却是小人所不愿做的。立足长远的人，其见识总是超脱世俗的，事事为自己谋利的人无法成就大事，所获得的好处反而极其有限。

四一、见微知著的范文程

公元1606年，明朝的名将洪承畴在松山被俘，做了大清的阶下囚。

大清皇帝皇太极十分看重洪承畴，他被俘当日就被押往盛京，幽禁在三官庙西配殿中。

洪承畴以忠臣自居，誓死不降。他在殿里光头赤脚，不时大骂，又哭又笑，说着为国捐躯的话。皇太极多次派大臣劝他归顺，都被洪畴承骂得狗血喷头，大臣们认为他死心塌地，于是上报皇太极说："洪承畴只求一死，不假辞色，看来是无法劝降了。这个人软硬不吃，只知尽忠，请陛下及早杀了他。"

皇太极爱惜其才，并不绝望，他没有答应大臣们的请求，却把谋士范文程召来，当面吩咐他说："洪承畴人才难得，若为我大清所用，其助大矣。人言他难以劝服，还望你多加用心，促其回心转意。"

范文程奉命前来，见到洪承畴却不说一句劝降之词。洪承畴心中狐疑，面上仍肃然如冰，多加戒备。

范文程和他谈天说地，海阔天空地漫谈起来，洪承畴渐渐放松警惕，话语也平和了许多。说到生死之事，范文程道："自古人难逃一死，却无人断定自己如何死法，这可是人智力不及？"

洪承畴听之一叹，说道："生死大事，全在天命，人安能察之？若能死之无愧，尽孝尽忠，不留骂名，当是死得其所了。"

范文程微笑以对，不置可否。

说着说着，房梁上有积尘飘落到洪承畴的身上，洪承畴眉头一拧，急忙拂去。如此几次，洪承畴的神情皆显嫌弃之色。

范文程看在眼中，心头却是一亮。他和洪承畴不再深谈，便急急忙忙去见皇太极，禀报说："陛下勿急，只要假以时日，多下工夫，依臣看来，那洪承畴一定会屈服的。"

皇太极激动地问："他可有什么说法？"

范文程摇头，回道："他并未言降。"

皇太极一下气馁，叹息说："此人不可理喻，当真无法劝降啊，看来只好遂其心愿了。"

范文程上前一步，肯定地说："此人言过其实，不似大忠之状。臣见他连衣服都十分爱惜，何况他自己的生命呢？陛下只要劝降得法，洪承畴当会一攻即破，俯首下拜。"

皇太极心中大喜，一日冒着寒风亲自至关押洪承畴之处。他故作关爱之状，把自己的貂裘披服脱下，给洪承畴穿上，且说："先生大才，如此委屈先生了，先生这样就不冷了吧？"

洪承畴不想皇太极亲自劝降，更不料他态度如此亲切，一时感动莫名，如在梦中。他本想矢志不渝，忠于大明，可是当他受皇太极的这般礼遇，以死报国的信念顿时扔在脑后，当时跪倒，向皇太极叩头请降。

事后，皇太极称赞范文程说："先生一叶知秋，真是人所不及啊，你见人所未见，谁还能逃得过先生的法眼呢？"

智慧点拨

树立威望，培养仁德，只知在物质上对人施以恩惠是远远不够的。人们也许会为此感恩于一时，却不能使之臣服于一世。所以说，高明的领导者首先要在思想上尊重别人，人们若和他没有心灵的相通之处，终不会融为一体，亲密无间。常言道"有容乃大"，没有思想上的包容，其气量就难称之为大，其品德便毫无过人之处了。

四二、王守仁的让功术

王守仁是明代文武兼备的全才，他创立了"格物致知"的学说，享有配祀文庙的殊荣。

王守仁以书生出身，却屡建战功。正德十四年（公元1519年）六月，朝廷命令王守仁前往福建平叛，行至丰城时，得闻宁王朱宸濠举兵造反的消息，王守仁当机立断，立时加入讨贼行列，他对众将说："反贼朱宸濠诡计多端，他又蓄谋已久，决不可轻视。我想反贼如果出长江顺流东下，南京陪都就危险了。现在朝廷大军猝然无防，一时难以部署周密，若能用计让反贼晚十几天进入长江，南京就无虞了。"

王守仁于是派人到各府县假传命令说："都督许泰、却永带领边兵，都督刘晖、桂勇带领京兵，各有四万，水陆并进。南赣王守仁、湖广秦金、两广杨旦各率所部合十六万，直捣南昌，沿途所至各衙门有缺乏供应的，以军法论处。"

王守仁犹嫌不足，他又写蜡书送给朱宸濠的伪相李士实、刘养正，让他们归降，发兵东下。

王守仁又故意将这些消息泄露，让朱宸濠知晓。

这些假消息震住了朱宸濠，他不敢冒进了。和李士实、刘养正商议此事时，他们劝他速去南京即位的说法，更让他生疑。如此按兵不动，直到十多天过后，并未见朝廷兵至，朱宸濠才发觉中了王守仁的计，但是悔之晚矣，战机已失。

王守仁历经血战，将朱宸濠生擒活捉，立下大功。深受正德皇帝宠信的江彬，恨王守仁夺走了他大显身手的机会，更嫉妒他的功绩，便要向皇帝进言直接陷害他，江彬的心腹手下阻止他说：“王守仁为国擒贼，举国欢庆，这是人所共见的功劳，绝不可以此攻击他。要置他死地，只有旁敲侧击，陷他于贼同党，互为勾结，这才是上上之策啊。不然，皇上不但不会相信，反会怪罪你了。”

江彬大笑称妙，于是他派人四下散布流言说：“王守仁奸诈恶毒，其实他本和朱宸濠同党，一见朱宸濠大事不成，这才倒戈一击，抓他自救，以此蒙骗天下。”

王守仁听到流言，又愤又恼，心怀恐惧。他找来心腹将领商量说：“朝中奸小不容于我，广布流言惑众，这个手段真毒啊。我自辩无门，此事若无解决之道，我必危矣。”

王守仁的心腹将领面面相觑，其中一人说道：“大人足智多谋，苦思必有良策。末将以为，朝中奸恶狠毒至此，必不是泛泛之辈，大人还是考虑个万全之计才是，切不可草率。”

王守仁苦思一夜，忽有一谋。他深夜求见总督军门太监张永，先赞颂张永贤能无比，然后他话锋一转，诉苦道：“我无意争功，不想却招来多方的嫉妒，对我百般中伤。大人你公正严明，可以为我做个见证。”

张永心中也羡慕王守仁的功劳，他漫不经心地说：“大人功高盖世，自有人怪，你又何必在意？”

王守仁诚惶诚恐道：“这岂是我的功劳？这全是大人你的功绩啊。”

他见张永一愣，又解释说：“倘无大人你大军作援，军威震慑，朱宸濠哪有速败之理？我只是侥幸罢了，其实你才是真正的功臣。”

张永大喜。王守仁遂将朱宸濠交给张永，重新报告皇帝说：“捉拿反贼朱宸濠，功劳全在总督军门张永。他指挥有方，谋略不凡，其智过人，方能为朝廷立此功勋。”

张永亦是正德皇帝身边的红人，江彬得闻他建此功，只是无言。张永回朝极力为王守仁美言，正德皇帝免除了对王守仁的处罚。王守仁事后还是心惊胆战地说：“功是祸始。我从前只想建立奇功，现在我却惟恐有功让之不出，这其中的变故，真是一言难尽呐！”



王守仁像，图出自清·上官周《晚笑堂画传》。

智慧点拨

善使计谋，工于策划，是小人的一个明显“特长”，也是小人赖以弄奸的重要手段。小人不可轻视，说的便是不要小看他们这方面的才能，许多人死得不明不白，被整也摸不着头脑，问题往往就出在这里。小人对智谋的运用情有独钟，他们总是在暗处施展诡计，这既能事半功倍，又能不暴露自己，难怪他们往往以智者自诩了。针对小人的这个特点，人们与之斗争的策略和方法也不该简单化，实施谋划的时候更要慎重周全，那种单纯幼稚的冲动和不着边际的蛮干，只会白白牺牲自己，无助于铲除奸佞。

四三、叶向高的隐退

明熹宗重用魏忠贤，不辨忠奸。时任内阁首辅的叶向高却一直保持缄默，全不似在神宗朝时那样直言上谏了。给事中章允儒一次在拜见叶向高时，直言道：“大人为人正大光明，一向为天下正人君子所重。如今魏氏专权，多行不义，天下人本指望大人仗义直言，为国除奸，却不知大人有何打算？”

叶向高微微一笑说：“除奸去秽，我等只能发一倡议，成否全在皇上。眼下皇上宠幸魏氏，无以复加，我等何必做那徒劳无功之事？我无能为力，你切勿再言此事了。”

章允儒变色说：“想不到大人也有明哲保身的时候，岂不让天下君子心寒？我虽不敢自命君子，却再不敢以大人为荣了。”

章允儒愤愤而去，叶向高的家人指责他无礼，叶向高却说：“他说得不错，可他哪里知道我此刻的心境呢？我无力回天，若是再逞匹夫之勇，只怕朝中再无一人和魏氏抗衡，我这是忍辱负重啊。”

后来，章允儒因太监进谗言，皇上敕命廷杖章允儒，叶向高极力救助，章允儒这才幸免。事后章允儒拜谢叶向高，叶向高只说：“我所做的，也许只能是这些了。如今奸人当道，你凡事小心。”

叶向高郁闷难耐，却始终不肯和魏忠贤同流合污，他救助了被魏忠贤诬害的许多人，和魏忠贤对抗的人也都以叶向高为依靠。对此，魏忠贤十分忌恨他。

叶向高心知肚明，他见熹宗对魏忠贤言听计从，从此心灰意冷，萌生退意。他对家人说：“我若舍身，想必也与大事无补，何况我也没有君子的勇气了。我此次求退，势必遭天下人耻笑，却可保全家人啊，与其落个小人之名，总比我当君子对你们好处多多，二者相较，我还求什么呢？”

叶向高求退的消息传出，朝中正义之士人人惊骇。有人斥责他胆小怕事，更有人骂他是伪君子，此时才露出了小人面目。叶向高不怒不怨，还公开自责说：“我本不是什么君子，也不是什么小人，如果我个人进退不涉国家大义，你们又何必指责我呢？我年近古稀，意志消沉，令你们大失所望，其实这都是我个人的品行不够，自甘平庸。我退意已决，你们尽管责怨我好了。”

他内心痛苦，暗中饮泣。其子深知其意，不平地说："父亲无力除奸，也不必太自责了。只恨魏氏一手遮天，连父亲救助过的人也指责父亲，实在让人气愤。"

叶向高摆手说："别人说什么并不重要，重要的是身为首辅，我却只能学那些小人模样，求退自保。若非如此，我又能干什么呢？世道昏乱，只恨我生不逢时，空余此恨！"

叶向高上疏二十多次请辞，始获熹宗批准。他离去后，魏忠贤更肆无忌惮，大肆残害忠正人士，朝中皆为奸小之徒。叶向高不久就郁郁而终，至死也不敢再言国事。

智慧点拨

在小人当道，君子无为的封建专制下，非大智大勇者，实难抗拒小人的诱惑。人们在不屑小人作为的同时，生存的现状和环境的恶劣又诱使人们为了自己的私利，不再顾忌背上小人之名了。这种但求功利，不计名声的心态和事实，一方面反映了封建道德的虚伪和无力，另一方面，也充分暴露了社会不公和专制黑暗对人的侵蚀。由此看来，小人的产生不是偶然的，它的滋长和蔓延，是社会现实的一面镜子，映照出其最本质的所在。

四四、性情大变的邹元标

邹元标是明代有名的忠直大臣，他为人耿直，敢于直言上谏，名望甚高。

邹元标年轻时，屡屡弹劾当朝权贵，从不畏言。一次慈宁宫失火后，邹元标对安于享乐的明神宗上书时，竟说："陛下应自我反省，果然是无欲，还是寡欲呢？常言说：'欲要人不知，不如己莫为。'陛下诚然应该反躬自省，加意培养。"

明神宗正当壮年，一见邹元标此语，分外愤怒，立时降旨斥责邹元标说："你以直谏自居，殊不知太过无礼。你不知忌讳，纵忠臣之言亦遭人怨。朕虽不杀你，却也不能再任你胡言了。"

首辅申时行本是邹元标的老师，邹元标对申时行的姻亲徐学谟也多有弹劾，申时行早就心有怨恨，一见神宗斥责邹元标，申时行便进谗言说："邹元标目无皇上，目无师长，已非一日了。先前人们说他的坏话，我还极力替他争辩，那是我一时糊涂啊。今日看来，他连陛下都敢指责，还有什么事他干不出来呢？此人绝不可留。"

明神宗念其忠心，终没有杀他，却将他贬谪为南京刑部照磨。刑部尚书石星上疏救他，也被斥责。邹元标不久遭遇母丧，他便借此在家讲学，跟他学习的人与日俱增，邹元标因此名扬天下。

邹元标居家讲学近三十年，在此期间，虽有不少人多次向朝廷荐举他，可终没有被重新起用。邹元标闲暇之时，就此曾对他的弟子们说："我为官之时，见不平事就血气上涌，毫不顾忌地直谏，结果却遭人谤言，难以计数，连皇上也不再信任于我。我闲置这么多年，每有思悟心得，其中一条，便是要对别人的谤言不要过于敏感；在自己弱小之时更该懂得不辩的好处。我不是后悔年少任性，却知思虑不周



申时行像，图出自清·孔继尧《吴郡名贤图传赞》。申时行是明代大臣，曾任首辅。

是我的大害啊。”

光宗继位之后，邹元标被招回朝廷，任刑部右侍郎。他上的第一份奏书，竟是主张群臣和衷之说，他恳切道：“二十年来众臣不和，互相攻讦，致使国家有危。从前不以进贤让能为要事，日益禁锢贤士排挤能人。言事之人又不心平气和，专事分门立产。臣以为当今急务，惟有朝臣和衷共济而已。朝臣和衷，天地和衷自然相应。以往论人论事者，各怀偏见，应当戒除了。”

邹元标此时性情大变，由年轻时的方正严峻被人敬畏，变得现在追求和易。人们议论说他不及当初为官时，更有人责备他胆小怕事了。邹元标听之一笑，他对自己的朋友说：“大臣和谏官不同。风经高超，是谏官的事。大臣如果不是大的利害，就应当护持国体，能像少年那样冲动发怒吗？”

为了不使自己遭人诋毁，他做事也小心了许多。他曾经想举荐李三才，但见群臣对他议论颇多，他也就不再坚持了。

邹元标处处谨慎，可朝中奸小因他是东林党人，还是忌恨他，诬陷他。邹元标不似先前做出激烈的反应，反而充耳不闻，从不加抗辩，人们都深以为怪。给事中朱童蒙、郭允厚、郭兴治为了驱逐他，便散布很多有关邹元标的流言，邹元标心中虽气，面上却对人说：“我德行不够，难免有失当之处，只要人们不出于恶意，什么批评我都愿意接受。我相信朱童蒙他们就是出于善心才规劝我，我感激犹是不及，哪里还敢怨恨呢？”

朱童蒙等人虽没有停止对他的诽谤，势头却明显缓了下来，他们生怕让皇上察觉出他们的真意，于是只强调说：“邹元标年老体弱，实不应在朝为官了。我们指出他的过失，就是怕他不知自省，误了国家的大事。”

邹元标自知凶险，一再上书辞官。当时的熹宗皇帝准了他的请求，邹元标呈上《老臣去国情深疏》，为人们传诵。四年之后，邹元标安然谢世。

智慧点拨

面对谤言的态度，不同的人有不同的选择。在强弱分明、不可抗辩的情况下，如果采取不辩驳的方法，虽是受到了委屈、蒙受了羞辱，但可以减少诽谤者的憎恶

之情，防止情况的恶化，至少也能让他们的攻势暂缓下来，利于保存自己：只要躲过了风头，事情明了之时，不辩者的真意便显现出来了：这是委曲求全、暂避锋芒的智计，适时地运用它，也是聪明人的无奈选择。

四五、决不屈服的于谦

明英宗时，宦官头子王振把持朝政。王振遍拉党羽，跋扈横行，和他作对的人都遭到了他的毒手，一时人人畏惧，谄媚奉迎他的大臣有的还称他“翁父”，无耻地向他行跪拜之礼。

于谦当时任晋豫巡抚，他对王振这个奸小之人十分痛恨，苦于皇上宠信于他，于谦深为国事忧心，他对自己的家人说：“小人当道，君子方显其贵了。我虽不能将小人铲除，却要洁身自好，决不同其同流合污。如有麻烦，只望你们支持我啊。”

于谦的家人也深明大义，他们都担心地对于谦说：“天下人等若能如你所愿，小人还能为祸世间吗？可时下人人畏祸，个个明哲保身，你一个人和他们对抗，这太危险了，大人还是忍耐些才是。”

于谦不怪家人的担忧，他长叹道：“我也明白这个利害，但愿我以一己之力，能唤醒天下世人吧。”

当时地方官进京办事，贿赂权贵已是公开的秘密，于谦心知肚明，他却从不按此办理。他的手下劝他稍事变通一下，还说：“大人的气节虽令人钦佩，但未必是应对小人的上上之策。他们贪财好货，给他们一些便可让他们满足，不给则会马上报复，祸事无穷。与其能消财免灾，为何又明知故犯。让他们纠缠自己呢？”



于谦像，图出自清·上官周绘《晚笑堂画传》。

于谦痛斥了他们的说法，他说：“小人的物欲永无止境，你越是迁就他，就越会激发他们的贪心。身为君子，又岂能怕他们呢？”

他还写了一首《入京》诗表明心迹：“手帕蘑菇与线香，本资民用反为殃。两袖清风朝天去，免得闾阎话短长。”

于谦的正义之举，地被王振根得牙根直咬，他召来死党，对他们阴声说：“于谦公然和我作对，你们

可有法子将他除去?"

王振的死党为难说："于谦廉洁无私，政绩卓著，名望甚高，我们实在挑不出他的错处，不好下手啊。"

王振冷冷一笑，长声道："他若不如此，也许就太平无事了。我要办他，还愁找不到罪名?"

政统十一年（公元1446年），于谦进京请求让别人代替自己担任晋豫巡抚，不想此事竟也为王振所利用，他指使同党上奏英宗，对于谦诬陷说："于谦久不升迁，心怀怨恨，故有此举。他一向自作主张，不惜损害国家的利益以增长他个人的声望，这使他有了所谓的君子之名，由此亦见他的歹毒用心了。"

王振将于谦关进狱中，打算判他死刑。让王振想不到的是，山西、河南两省的民众听到于谦被捕的消息，纷纷为他鸣冤，许多官吏更是进京上书，不绝于道。封在这两省的几个藩王也上谏说："于谦人所敬仰，乃当世不可多得的君子，这样的人若被判死，相信只会激起民变，令天下人不服，为了安抚民情，恳请朝廷不要加罪于他。"

王振心慌意乱，他的死党也怕闹出大事，于是劝他说："杀一个于谦固然容易，若是因此让天下人怨恨大人，事情就不那么简单了。现在人人都在替于谦说话，大人当暂时放他一马，以慰人心。"

面对群情激奋的形势，王振也失去了主意，不敢一意孤行了。最后于谦被无罪释放，仍然担任晋豫巡抚之职。

智慧点拨

小人的浮夸、惧祸与君子之风形成鲜明的对比。这不是表面上的差别，而是由君子与小人的人格本质不同所决定的。当人们看清了这一点，就掌握了制服小人的锐利武器。小人的脆弱的神经和卑劣的人格，在正义面前，只能敛其羽翼，不敢过分猖狂。惟有如此，正义之风才可高涨，小人的嚣张气焰才会被正义之气所战胜。

四六、屡受挫辱的韦昌辉

韦昌辉是太平天国的北王，南王冯云山、西王萧朝贵战死后，他成了仅次于东王杨秀清的实权人物。

太平天国建都天京之初，韦昌辉主管军事，立下不少战功。杨秀清见其功大，惟恐难以驯服，于是将军事指挥权转交给了翼王石达开，为此韦昌辉深恨东王。

韦昌辉的手下曾劝他找天王理论，韦昌辉总是大声呵斥他们，严加阻止；有人为他鸣不平，他也是从不支持，且说："东王知人善任，非凡人可比。他这样做完全是为了天国的大业，我拥护还来不及，又有何不平呢?"

杨秀清曾因追查北王失职之事，将韦昌辉杖责数百，令他几天都不能起床。他的心腹手下哭着对他说："东王假公济私，欺人太甚，王爷甘心受辱，我们也跟着王爷一同蒙羞啊。只要王爷说一句话出来，我等愿为王爷赴死。"

韦昌辉奸险过人，他自知东王势大，此时若是不肯忍耐，只有凶多吉少。他咬紧牙关，不仅不做任何抗辩，还处处对杨秀清表示恭顺，装出十分惧怕的样子。每见杨秀清的轿子一到，韦昌辉总是第一个抢先上前，扶轿迎接，垂首赔笑。杨秀清无论说了什么，他都是跪下谢恩，口道："四兄言语高妙，启人心智，小弟愚钝无知，听之何幸！还望四兄严加教诲。"

一次，韦昌辉的兄长为房屋之事，和杨秀清的妻兄发生争执。韦昌辉得知此事，忙教兄长给人赔礼，他还十分惊慌地说："东王势力熏天，为人严厉，他若生气怪罪，连我都要遭殃。和身家性命相比，区区房产又何必计较呢？"

他的兄长不服，争辩说："你身居北王高位，却如同东王的奴仆，这点小事你也怕成这样，我真为你感到羞耻啊。我没有理亏之处，自然不会向他认错。"

杨秀清想杀韦昌辉的兄长，韦昌辉一句争辩之词也没有说出。杨秀清让他亲自给他哥哥治罪，韦昌辉恨得牙根直咬，嘴上却说："如此小人，杀之也不足以泄愤。他罪恶滔天，合该五马分尸，只怕这样也不能警示众人呐。"

韦昌辉的表现，杨秀清十分满意，他自以为韦昌辉完全被自己压服了，对他便放松了警惕。

曾有人劝杨秀清不可轻视北王，还分析他的用意说："以北王的个性，他决不会如此真心乖巧的，北王向来奸险，这其中必有图谋。"

杨秀清蔑然一笑，自负道："算他知趣，这才是聪明人干的事啊。他若有异，焉能骗过我的眼睛？"

韦昌辉迷惑住了杨秀清，更不忘在天王洪秀全面前表忠心。杨秀清借"天父"下凡要杖责洪秀全时，韦昌辉号啕痛哭，乞求"天父"让自己代受刑罚。洪秀全向"天父"认错，韦昌辉抢先说："二兄何错之有？都是我们做弟弟的错啊。我们自知错处太多，请天父重罚。"

洪秀全也认为他忠诚可靠了。

咸丰六年六月，杨秀清逼封万岁，韦昌辉表面赞成，背后却对洪秀全说："东逆目无天王，妄自尊大，狼子野心已然昭昭，此贼不除，天国必毁其手。二兄若能颁下诏旨，臣弟定能诛杀之。"

洪秀全没有立即应允。后来，韦昌辉被东王派往江西，他接到天王密诏回京救驾时，韦昌辉多年的积怨不可遏制，他撕下了伪装，露出了残忍好杀的本性，不仅把东王杨秀清全家杀光，而且还残杀了两万多无辜将士。洪秀全意识到韦昌辉的下一个目标可能就是自己，全体天京军民也认清了韦昌辉的凶恶面目，在洪秀全的带领下，韦昌辉终被铲除，他的尸体被分割成碎块，挂在天京城内示众。

智慧点拨

小人的隐忍和谄媚是十分可怕的，他们在弱势的时候，常常会权衡自己与对方的实力，在实力悬殊的条件下，他们往往采取示弱的手段。采取的这种战术曾使不少人身受其害。小人的忍耐和君子的忍让是截然不同的。他们的暂时屈从只是为了他日的报复，他们的谄媚也只是为了掩饰他们心中的仇恨，这一点，纵然许多奸诈

之辈也被瞒过，可见他们不仅演技高超，而且心计狠毒，正人君子更要认真识别，严肃对待了。

本章释评

本章所讲的重点就是“见什么人，说什么话”，根据游说对象的不同，选择不同的讲话方式，扬长避短、权衡利弊，在游说的过程中挥洒自如，掌握说话的主动权。